

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Study pada Pegawai Politeknik Negeri Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Oleh:
SONI REFANSYAH
NPM: 22101081367

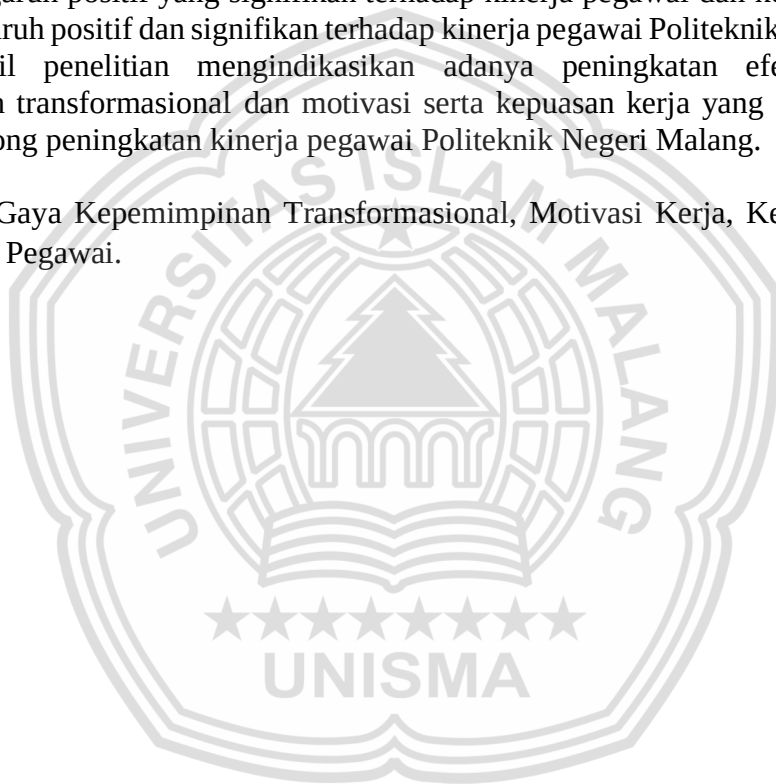


**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
2026**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi penelitian yaitu pegawai non ASN Politeknik Negeri Malang yang berjumlah 190 pegawai. Teknik pengambilan sampel *proportional random sampling* dan *purposive sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 66 pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Malang. Hasil penelitian mengindikasikan adanya peningkatan efektivitas kepemimpinan transformasional dan motivasi serta kepuasan kerja yang optimal dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai Politeknik Negeri Malang.

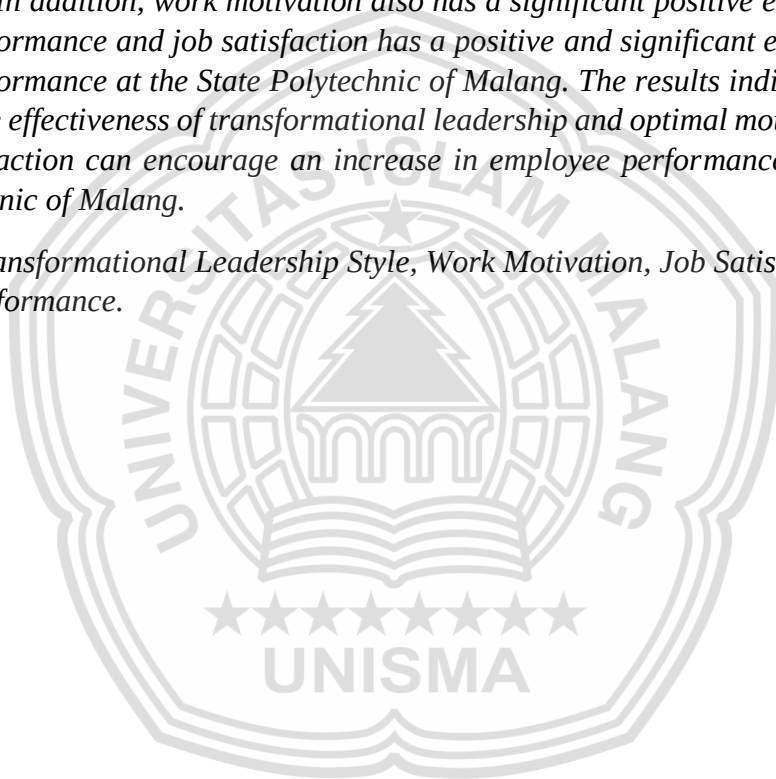
Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.



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.



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya (Adiwinata, 2024). Sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemampuan sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan juga fisiknya. Adanya sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik dapat memberikan hasil yang optimal bagi sebuah perusahaan (Elvianto, 2024).

Kinerja pegawai dalam suatu perusahaan harus selalu diperhatikan karena termasuk salah satu faktor terpenting yang menentukan apakah suatu perusahaan dapat bertahan hidup dalam persaingan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut (Sherlie & Hikmah 2020). Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi (Fadli, 2020). Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi 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 oleh pegawai dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Kedua, kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan. Ketiga, ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan.

Sumber daya manusia dalam hal ini tenaga kerja berperan penting dalam institusi pendidikan, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang terdidik untuk mendukung pengembangan institusi pendidikan. Hal ini juga berlaku pada kampus Polinema yang bergerak dalam bidang pendidikan. Polinema, singkatan dari Politeknik Negeri Malang, adalah institusi pendidikan tinggi vokasi yang terletak di Kota Malang di Jalan Soekarno Hatta No. 9, Jatimulyo, Kecamatan 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 1.1
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 1.1 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 adanya permasalahan terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan sangat berperan penting dan perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka seorang pemimpin berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab (Adriyanti, 2023). Salah satu gaya kepemimpinan yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai yaitu kepemimpinan transformasional. Pada dasarnya kepemimpinan transformasional pada

prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen yang baik. Hasil penelitian Fadilah (2023), Sulastri (2023) dan Pradana (2021) diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil *survey* awal yang dilakukan kepada beberapa pegawai menunjukkan terdapat beberapa permasalahan terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di instansi yaitu cara pimpinan mengambil keputusan tanpa konfirmasi dengan bawahannya, tidak adanya kepercayaan pimpinan terhadap bawahannya terutama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. 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 instansi 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 memberikan secara optimal kemampuan dan

keahliannya untuk mencapai tujuan organisasi (Aminah, & Armelia, 2023). Motivasi kerja diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada pegawai sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa 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. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori dua faktor. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja internal seperti keinginan untuk berprestasi, mendapatkan penghargaan, pengembangan potensi individu, pekerjaan dan tanggung jawab. Sedangkan motivasi kerja eksternal berupa peraturan dan administrasi, supervisi, keamanan dan keselamatan kerja serta kondisi kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Terkait dengan hal tersebut, Handoko, (2020) menyatakan kepuasan kerja merupakan faktor yang dimiliki oleh pegawai secara individu, yang merasakan kepuasan atau ketidak puasan mereka dalam pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik pegawai terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Pegawai akan memiliki kinerja 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. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap pegawai terhadap pekerjaannya yang berdampak pada hasil kerjanya. Hasil penelitian Saraswati (2025) dan Paparang (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja sangat diperlukan untuk mendorong kinerja pegawai lebih baik lagi. Oleh karena itu, peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan Masalah yang diajukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Apakah terdapat pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang?

1.3 Tujuan Penelitian Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

1. Mengetahui pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang.
2. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang.
3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang.
4. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama masalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Kampus Politeknik Negeri Malang

Diharapkan dapat memberikan informasi, referensi, dan masukan dalam menyusun atau menentukan kebijakan mengenai manajemen SDM terutama dalam kaitannya dengan gaya

kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

b. Bagi Pegawai kampus Politeknik Negeri Malang

Diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan pegawai, serta juga menjadi masukan pegawai agar dapat meningkatkan pencapaian kinerja.

c. Manfaat Bagi Pembaca

- 1) Diharapkan dapat menambah wawasan mengenai aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
- 2) Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang mempunyai keinginan untuk melakukan pengamatan secara mendalam, khususnya pada permasalahan serupa.

d. Manfaat Bagi Peneliti

- 1) Diharapkan dapat mengimplementasikan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia yang telah diperoleh dan dipelajari selama masa perkuliahan dan memberikan pemahaman lebih terhadap materi yang didapat.
- 2) Menambah dan mengembangkan wawasan peneliti, khususnya dalam hal gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dengan cara membandingkan teori yang diperoleh dengan kenyataan atau kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

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

kepuasan kerja maka kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang akan mengalami peningkatan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Analisis kinerja pegawai hanya ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja.
2. Penilaian kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya terbatas pada pegawai non ASN di Politeknik Negeri Malang.

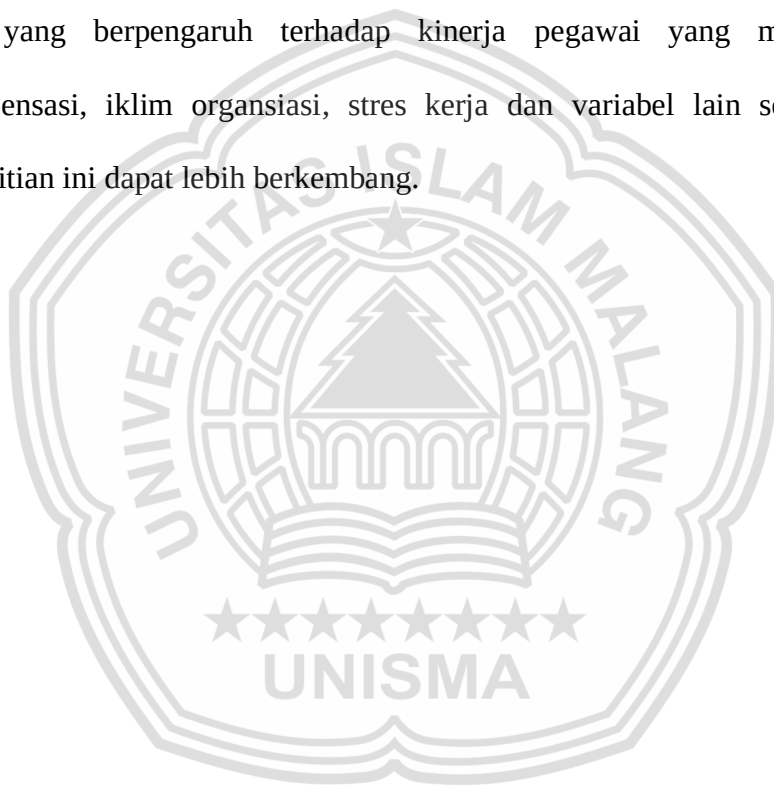
5.3 Saran

Berdasarkan simpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Politeknik Negeri Malang
 - a. 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.
 - b. 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.

- c. 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 kinerja para pegawai.
2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang meliputi: kompensasi, iklim organisasi, stres kerja dan variabel lain sehingga penelitian ini dapat lebih berkembang.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahim, A. (2021). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru IPS di SMP. *Pandawa*, 3(2), 290-302.
- Adriyanti (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto, Malomo: *Jurnal Manajemen dan Akuntansi ISSN: XXXX-XXXX Volume 1 No. 1, Februari 2023, Hal. 1 – 13*
- 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 RSKIAPKU Muhammadiyah Yogyakarta, J-CEKI : *Jurnal Cendekia Ilmiah Vol.4, No.1, Desember 2024*
- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7 (1), 39-43.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Berson, Y., & Jung, D.I. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- 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*
- Fadilah, A. (2023), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi, *Jurnal Dinamika Manajemen Vol.11. No.1, Januari - Maret 2023 ISSN: 2338-123X (print); 2355-8148*
- Fauzan, M. (2019), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru, Cross-Border: *Jurnal Kajian*

Perbatasan Antarnegara, Diplomasi dan Hubungan Internasional Vol. 2 No. 2 Maret 2019, page 48-60

- 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 Rupa Dan Kecamatan Rupa Utara Kabupaten Bengkalis. *Manis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 84-102.
- Go, Y., & Aribowo, H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan DPD Jawa Timur Partai Nasional Demokrat (NASDEM). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(24), 897-905
- Hasanatain, A. (2022). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Taqwa Mulia Wisata, *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah* 2(1)
- Hasibuan, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Fasilitas Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMK Siti Banun Rantauprapt, *Journal of Business and Economics Research (JBE)* Vol 4, No 1, Februari 2023, pp. 9–17
- Herman (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perumda Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor, *Namara: Jurnal Manajemen Pratama*, Vol. 1 No. 2, Tahun 2022
- Irfan, A, Aminah, A, & Armelia, C. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Liny Jaya Informatika Makassar. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2 (1), 107–121.

- Kadarisman. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Khofifah, T. F., & Al Banin, Q. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(1), 55-69.
- Kuswadi. (2016). *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: PT Elex Media.
- Mahardini, D. C., Pardiman, P., & Hardaningtyas, R. T. (2022). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Maju Djaya Beton Singosari. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 11(09).
- Marbawi, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktek, dan Penelitian*. Aceh: Unimal Press.
- Marliana (2023), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Umum, *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, Vol 4, No 1, September 2023,. 248-259
- 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
- Mulyasa, E. (2015). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pakaja, R.S (2021), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP di Wilayah Kabupaten Bone Bolango, *Jurnal Normalita*, Vol.9, Nomor 1 Januari 2021, hlm. 25-38

- Priyono & Achmad, A. (2015). *Analisis Data dengan SPSS*. Malang: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang.
- Rivai, V. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Iompok Gramedia.
- Rusilowati, U. dan Ernawati, F. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian dalam Negeri). *Inovasi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, hal. 83-89.
- Sujarweni, W. 2019. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif*. Yogyakarta. Penerbit Puatakabarupres.
- Sukatin, A.A & Zilawati Z. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional 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.
- Sulistiyani, A.T.S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susanty, D. (2025), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, 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 Transformasional 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.
- Tenny M.L Makalew (2021), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado, *Productivity*, Vol. 2 No. 5, 2021

Tuti Sulastri (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Klinik Akupunktur Dr. Felesia Fanty Bandung), *Jurnal Digitalisasi Administrasi Bisnis*, Vol 1(2)

Walter, Keller, R ,T. (2016). Transformasional Leadership and The Performance of Research and Development Project Group. *Journal of Management*. Vol; 18. No. 3, 489-501.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 54-63

