

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PAL INDONESIA (PERSERO) DI SURABAYA**Teddy Kurniawan¹, Sumiati²****Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945
Surabaya**teddykurniawan577@gmail.com, sumiatife@untag-sby.ac.id**Abstract**

This study aims to analyze and determine the influence of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance at PT PAL Indonesia (Persero) in Surabaya. This research is a quantitative study. Data collection techniques were carried out using a questionnaire. The measurement of variables used a Likert scale based on indicators. The sampling technique in this study utilized Simple Random Sampling with Slovin's formula, based on a total population of 1,426 employees of PT PAL Indonesia (Persero). The data were analyzed using SPSS version 23. Data analysis techniques included statistical tests such as validity and reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression analysis using F-test and t-test to prove the hypotheses.

Overall, the indicators used in this study were valid (as the calculated r-value > r-table) and reliable (Cronbach's Alpha value > 0.60). The classical assumption test results also indicated that the data met the requirements, including: (1) Normality test: data were normally distributed, (2) Free from multicollinearity, and (3) No heteroscedasticity.

Based on the t-test results, it can be concluded that: (1) Transformational Leadership Style has a positive and significant effect on Employee Performance, (2) Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance, and (3) Work Environment has a positive and significant effect on Employee Performance. Furthermore, the F-test results show that Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment simultaneously have a significant effect on Employee Performance at PT PAL Indonesia (Persero) in Surabaya.

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

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT PAL Indonesia (Persero) Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Simple Random Sampling dengan rumus Slovin, berdasarkan jumlah populasi sebanyak 1.426 karyawan PT PAL Indonesia (Persero). Data dianalisis menggunakan program SPSS versi 23. Teknik analisis data meliputi uji statistik berupa uji validitas dan reliabilitas, uji

Article history

Received : Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Copyright : author**Publish by : musytari**

This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda dengan uji F dan uji t untuk membuktikan hipotesis penelitian.

Secara keseluruhan, indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid (nilai r hitung $>$ r tabel) dan reliabel (nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,60). Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa data telah memenuhi persyaratan, yaitu: (1) uji normalitas menunjukkan data berdistribusi normal, (2) tidak terjadi multikolinearitas, dan (3) tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (2) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan (3) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, hasil uji F menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT PAL Indonesia (Persero) Surabaya.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset strategis organisasi. Keunggulan bersaing perusahaan bergantung pada kemampuan dalam mengelola manusia secara efektif. Kualitas kinerja karyawan menjadi penentu utama keberhasilan operasional. Rahman (2023) menyatakan keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal, melainkan oleh kualitas manusia yang mengelolanya. SDM yang kompeten dan adaptif menciptakan daya saing yang berkelanjutan. Nugraha (2023) menjelaskan SDM unggul menghasilkan kreativitas, kolaborasi, dan nilai tambah organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran fundamental dalam mengatur dan mengarahkan potensi karyawan. Fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kinerja. Prasetyo (2022) menegaskan kinerja menjadi indikator utama keberhasilan organisasi dalam mengelola potensi karyawan. Kinerja tinggi menunjukkan efisiensi, produktivitas, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Hakim (2025) menyebutkan kinerja tidak hanya diukur melalui hasil, tetapi juga melalui perilaku, inisiatif, dan tanggung jawab kerja. Pengelolaan SDM yang baik menghasilkan efektivitas organisasi yang berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis.

Gaya kepemimpinan menjadi faktor dominan dalam pembentukan perilaku kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional pertama kali dikembangkan oleh Burns dan Bass menekankan pengaruh melalui visi, inspirasi, dan perhatian personal. Studi terkini oleh Bass & Avolio (2021) menunjukkan bahwa model ini tetap sangat relevan dalam organisasi modern yang menuntut kreativitas dan loyalitas. Wibowo (2024) menemukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja karyawan di sektor manufaktur. Lestari (2023) menunjukkan kepemimpinan transformasional memperkuat komitmen afektif dan kinerja karyawan.

Pemimpin transformasional membangkitkan semangat kerja melalui teladan dan komunikasi inspiratif. Pemimpin memberi kepercayaan dan membangun rasa tanggung jawab individu. Yuliana (2022) menyatakan pemimpin transformasional memandang karyawan sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan melalui pembinaan dan penghargaan. Mariyatha (2023) menambahkan pemimpin yang berempati membangun loyalitas emosional dan meningkatkan

kinerja bawahan. Kepemimpinan yang berbasis visi menumbuhkan semangat kerja dan inovasi berkelanjutan.

Motivasi kerja menjadi faktor penting yang menentukan perilaku individu. Motivasi mencakup dorongan internal dan eksternal yang menimbulkan semangat kerja. Handayani (2021) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang menimbulkan keinginan mencapai prestasi. Karyawan termotivasi menunjukkan antusiasme, inisiatif, dan tanggung jawab. Setiawan (2024) menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena bersumber dari kepuasan dan tanggung jawab pribadi. Putri (2023) menemukan keseimbangan motivasi intrinsik dan ekstrinsik meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan. Motivasi menjadi fondasi dalam meningkatkan semangat dan disiplin kerja.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kenyamanan dan produktivitas. Suryani (2022) menyebutkan lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan dan menurunkan stres. Faktor fisik seperti pencahayaan, suhu, dan tata ruang memengaruhi fokus kerja karyawan. Faktor nonfisik meliputi hubungan interpersonal, budaya organisasi, dan komunikasi internal. Rahmawati (2023) menemukan hubungan kerja harmonis memperkuat kebersamaan dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Hakim (2025) menunjukkan lingkungan kerja positif meningkatkan efisiensi dan menurunkan tingkat absensi. Lingkungan yang kondusif menciptakan rasa aman dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

PT PAL Indonesia (Persero) Surabaya merupakan perusahaan strategis milik negara yang bergerak di bidang industri galangan kapal, rekayasa kelautan, dan energi maritim. Perusahaan memiliki peran penting dalam mendukung kemandirian pertahanan nasional dan pengembangan teknologi maritim Indonesia. Proses produksi kapal membutuhkan koordinasi lintas divisi, ketelitian tinggi, dan kinerja karyawan yang andal. Laporan Kinerja PT PAL (2024) menegaskan penguatan SDM menjadi prioritas utama perusahaan melalui pengembangan kepemimpinan dan budaya kerja produktif. Karyawan dituntut bekerja disiplin, kreatif, dan berorientasi hasil.

Transformasi organisasi PT PAL menekankan peningkatan efisiensi dan modernisasi teknologi. Peningkatan kompetensi SDM menjadi kunci dalam mencapai efektivitas operasional. Kepemimpinan berperan besar dalam mengarahkan karyawan menghadapi tantangan industri maritim yang dinamis. Motivasi kerja yang tinggi memastikan kesinambungan produktivitas dan mutu hasil kerja. Lingkungan kerja yang aman dan tertata memperkuat moral dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Karyawan dengan dukungan pemimpin yang inspiratif menunjukkan dedikasi dan loyalitas tinggi.

Perubahan organisasi menuntut kemampuan kepemimpinan yang adaptif dan empatik. Pemimpin transformasional menciptakan iklim kerja yang terbuka dan mendukung pengembangan profesionalisme. Karyawan yang merasa dihargai menunjukkan tanggung jawab dan partisipasi aktif terhadap tujuan perusahaan. Kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif menurunkan motivasi dan produktivitas. Penurunan semangat kerja dapat menghambat efektivitas organisasi. Analisis terhadap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja menjadi penting untuk memahami kinerja karyawan di PT PAL Indonesia (Persero) Surabaya.

Penelitian ini menjelaskan pengaruh ketiga faktor terhadap kinerja karyawan PT PAL Indonesia (Persero) Surabaya. Kajian ini memperkuat pemahaman teoritis mengenai hubungan antarvariabel dalam konteks industri strategis nasional. Penelitian ini memberikan dasar empiris bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan peningkatan efektivitas kerja. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan teori manajemen SDM dan kontribusi praktis bagi pengambilan keputusan manajerial.

2. Tinjauan Pustaka

Grand teori

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. SDM dipandang sebagai aset penting yang memiliki nilai strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Manajemen SDM mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian karyawan untuk menghasilkan kontribusi optimal terhadap tujuan organisasi.

Armstrong dan Taylor (2020) mendefinisikan manajemen SDM sebagai pendekatan terintegrasi dalam pengelolaan manusia di organisasi. Praktik meliputi perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, sistem penghargaan, dan penilaian kinerja. Dessler (2020) menekankan fokus manajemen SDM pada pembangunan kapabilitas karyawan melalui pelatihan, pengembangan karier, dan motivasi yang mendukung pencapaian strategi perusahaan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Fanny Dewi Melinda et al (2024), gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk bekerja dengan semangat tinggi, memberikan dorongan dan perhatian terhadap individu, serta menanamkan nilai dan visi organisasi secara menyeluruh kepada karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses pembentukan karakter, kesadaran moral, dan potensi individu karyawan agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Motivasi Kerja

Robbins dalam sumiati et al (2019) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (intensity), arah (direction), dan usaha terus-menerus (persistence) individu menuju pencapaian tujuan.

Lingkungan Kerja

Miftahudin (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup segala aspek yang berhubungan dengan situasi tempat kerja, seperti tata letak ruangan, pencahayaan, kebersihan, ventilasi, serta hubungan sosial antarpegawai yang dapat mendukung atau menghambat kinerja. lingkungan kerja yang dikelola dengan baik tidak hanya memengaruhi kenyamanan fisik, tetapi juga berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan, sehingga berdampak pada kualitas hasil kerja yang dicapai.

Kinerja Karyawan

Robbins & Judge (2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari kemampuan individu, tingkat motivasi, dukungan lingkungan kerja. Kemampuan mencakup keterampilan teknis, pemahaman prosedur, pengalaman profesional. Motivasi memberi dorongan untuk berusaha mencapai standar yang telah ditentukan perusahaan. Dukungan lingkungan kerja meliputi ketersediaan fasilitas, kejelasan kebijakan, hubungan interpersonal yang sehat. Interaksi ketiga faktor menciptakan kualitas kinerja yang terukur, berkelanjutan, stabil.

3. Metodologi Penelitian

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel melalui data yang dapat diukur secara numerik. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel penelitian.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT PAL Indonesia (Persero), yang berlokasi di Jalan Ujung, Ujung, Kec. Semampir, Surabaya, Jawa Timur 60155. Lingkungan yang kondusif dan struktur organisasi

yang jelas mendukung pelaksanaan penelitian ini sehingga diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM di perusahaan.

Populasi dan Sampel

Populasi

Total populasi pada penelitian ini adalah 1.426 karyawan. Karena pada penelitian ini terdapat 1.426 karyawan maka menggunakan rumus slovin 10% dengan hasil menjadi 94 responden

Sampel

Teknik sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*. *Simple Random Sampling* digunakan karena jumlah karyawan sebanyak 94 responden

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling*.

Penentuan Jumlah Sampel

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sahir (2021:95), Simple random sampling adalah pengambilan anggota sampel dari populasi dengan secara mengacak tanpa memperhatikan strata.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Uji Validitas

Hasil uji validitas

Variabel	Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,473*	0,2028	Valid
	X1.2	0,427*	0,2028	Valid
	X1.3	0,349*	0,2028	Valid
	X1.4	0,493*	0,2028	Valid
	X1.5	0,598*	0,2028	Valid
	X1.6	0,559*	0,2028	Valid
	X1.7	0,633*	0,2028	Valid
	X1.8	0,590*	0,2028	Valid
Motivasi Kerja	X2.1	0,756*	0,2028	Valid
	X2.2	0,623*	0,2028	Valid
	X2.3	0,565*	0,2028	Valid
	X2.4	0,426*	0,2028	Valid
	X2.5	0,665*	0,2028	Valid
	X2.6	0,695*	0,2028	Valid
	X2.7	0,671*	0,2028	Valid
	X2.8	0,746*	0,2028	Valid
Lingkungan Kerja	X3.1	0,726*	0,2028	Valid
	X3.2	0,558*	0,2028	Valid
	X3.3	0,633*	0,2028	Valid
	X3.4	0,719*	0,2028	Valid
	X3.5	0,611*	0,2028	Valid
	X3.6	0,448*	0,2028	Valid
Kinerja	Y.1	0,527*	0,2028	Valid
	Y.2	0,583*	0,2028	Valid
	Y.3	0,663*	0,2028	Valid
	Y.4	0,494*	0,2028	Valid

Karyawan	Y.5	0,427*	0,2028	Valid
	Y.6	0,538*	0,2028	Valid
	Y.7	0,511*	0,2028	Valid
	Y.8	0,483*	0,2028	Valid

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel menunjukkan bahwa pertanyaan dapat mengukur variabel yang ingin diukur, atau pertanyaan tersebut valid. Artinya semua pertanyaan dapat mengukur variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja.

Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,611	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0.802	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja X3)	0,680	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,630	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Berdasarkan tabel diatas setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Artinya semua jawaban responden sudah konsisten dalam menjawab setiap item pertanyaan yang mengukur variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

Uji Normalitas

Hasil Uji dengan Kolmogorof - Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	94
Normal Mean	,0000000
Parameters ^a Std. Deviation	1,54465641
,b	
Most Absolute	,077
Extreme Positive	,053
Differences Negative	-,077
Test Statistic	,077
Asymp. Sig. (2-tailed)	,200 ^{c,d}

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi Kolmogorov-smirnov memiliki Asymp. Sig. sebesar 0,200 karena Sig. lebih besar daripada > 0,05. Maka bisa dipastikan bahwa model regresi dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas

Hasil Uji Multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,583	1,714
Motivasi Kerja	,424	2,360
Lingkungan Kerja	,435	2,301

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Berdasarkan tabel di atas Gaya Kepemimpinan Transformasional, nilai tolerance $0,583 > 0,1$ dan VIF $1,714 < 10$ maka disebut tidak terjadi multikolinearitas, Motivasi Kerja, nilai tolerance $0,424 > 0,1$ dan VIF $2,360 < 10$ maka disebut tidak terjadi multikolinearitas, dan Lingkungan Kerja, nilai tolerance $0,435 > 0,1$ dan VIF $2,301 < 10$ maka disebut tidak terjadi multikolinearitas. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini terbebas dari masalah multikolinearitas, sehingga model regresi yang digunakan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Uji Heterokedastisitas

Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,304	1,463		1,575	,119
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,040	,052	,102	,762	,448
Motivasi Kerja	-,040	,040	-,153	-,998	,321
Lingkungan Kerja	-,041	,056	-,109	-,735	,464

a. Dependent Variable: Abs_RES

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi uii t antara variabel X1,X2, dan X3 dengan Absolut residual memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Karena signifikansi lebih besar dari 0,05 dapat disimpulkan bahwa tidak teriadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,478	2,489		3,808	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,301	,089	,298	3,387	,001
	Motivasi Kerja	,237	,071	,347	3,362	,001
	Lingkungan Kerja	,249	,106	,238	2,343	,021

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi linier berganda antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan maka didapat hasil sebagai berikut:

$$Y = 9,478 + 0,301(X_1) + 0,237(X_2) + 0,249(X_3) + e$$

1. Hasil persamaan regresi linear berganda diatas memberikan pengertian bahwa konstanta (α) apabila nilai Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Motivasi Kerja(X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) sama dengan 0 maka Kinerja Karyawan sebesar 9,478.

2. Nilai koefisien Gaya Kepemimpinan Transformasional(X_1) sebesar 0,301 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Gaya Kepemimpinan Transformasional(X_1) sebesar satu satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,301 satu satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Nilai koefisien Motivasi Kerja(X_2) sebesar 0,237 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Motivasi Kerja(X_2) sebesar satu satuan maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,237 satu satuan dengan asumsi variabel lain yang konstan.

4. Nilai koefisien Lingkungan Kerja (X_3) sebesar 0,249 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Lingkungan Kerja (X_3) sebesar satu satuan maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,249 satu satuan dengan asumsi variabel lain yang konstan.

Uji t(Uji Parsial)

Hasil Uji T(Uji Parsial)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,478	2,489		3,808	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,301	,089	,298	3,387	,001
	Motivasi Kerja	,237	,071	,347	3,362	,001
	Lingkungan Kerja	,249	,106	,238	2,343	,021

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Dari hasil pegujian diatas dapat diketahui bahwa:

1. Nilai signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional(X_1) adalah sebesar 0,001 < 0.05 yang berarti Gaya Kepemimpinan Transformasional(X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis peneliti teruji kebenarannya dan nilai $t_{hitung} 3.387 > t_{tabel} 1.986$ sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_1

diterima yang berarti terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. Nilai signifikansi variabel Motivasi Kerja (X2) adalah sebesar $0,001 < 0,05$ yang berarti Motivasi Kerja (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis peneliti teruji kebenarannya dan nilai $t_{hitung} 3,362 > t_{tabel} 1,986$ sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak H_2 diterima yang berarti terdapat pengaruh antara Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3. Nilai signifikansi variabel Lingkungan Kerja (X3) adalah sebesar $0,021 < 0,05$ yang berarti Lingkungan Kerja (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis peneliti teruji kebenarannya dan nilai $t_{hitung} 2,343 > t_{tabel} 1,986$ sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak H_3 diterima yang berarti terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Uji F (Uji Simultan)

Hasil Uji F (Uji Parsial)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	325,818	3	108,606	44,050	,000 ^b
	Residual	221,895	90	2,465		
	Total	547,713	93			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Nilai F hitung sebesar $44,050 > F_{table} 2,71$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis peneliti teruji kebenarannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan dan mampu menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Selain itu, hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan dinyatakan diterima.

Uji Koefisien Korelasi

Hasil Uji Koefisien Korelasi

Correlations

		Gaya Kepemimpin an Transformasi onal	Motivasi Kerja	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	,606**	,593**	,649**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	,606**	1	,727**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	,593**	,727**	1	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,649**	,700**	,667**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	121

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Berdasarkan tabel koefisien korelasi diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan didapatkan nilai koefisien sebesar 0,649. Karena koefisien mendekati 1 maka dapat disimpulkan bahwa antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang kuat.
2. Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan didapatkan nilai koefisien sebesar 0,700. Karena koefisien mendekati 1 maka dapat disimpulkan bahwa antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang kuat.
3. Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan didapatkan nilai koefisien sebesar 0,667. Karena koefisien mendekati 1 maka dapat disimpulkan bahwa antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang kuat.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,771 ^a	,595	,581	1,570

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja

Sumber : : Hasil Olah Data SPSS 23, (2025)

Berdasarkan tabel koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabilitas variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen yang ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,581 artinya variabilitas variabel independen Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) mampu menjelaskan bahwa pengaruhnya terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) sebesar 58% sedangkan sisanya 42% dijelaskan oleh variabilitas variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2 Pembahasan

Setelah diketahui hasil dari uji-uji yang telah dilakukan sebelumnya, maka selanjutnya diporeleh hasil uji hipotesis. Adapun hasil pengujian masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 3.387 lebih besar t_{tabel} 1.986 sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan nilai signifikansi yang hasilnya lebih kecil dari nilai signifikansi yang ditetapkan $0,001 < 0.05$. Selain itu koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0,301 menyatakan bahwa setiap nilai Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,301 satu satuan. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel X1 terhadap Y adalah positif. Tingginya Gaya Kepemimpinan Transformasional pada setiap karyawan akan mempengaruhi Kinerja Karyawan yang semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Fanny Dewi Melinda dkk (2024) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan penelitian Hasrat Putera Damai Daeli dkk (2024) yang menyatakan bahwa bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 3.362 lebih besar t_{tabel} 1.986 sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti ada pengaruh antara Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan nilai signifikansi yang hasilnya lebih kecil dari nilai signifikansi yang ditetapkan $0,001 < 0.05$. Selain itu koefisien regresi Motivasi Kerja (X2) sebesar 0,237 menyatakan bahwa setiap nilai Motivasi Kerja (X2), maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,237 satu satuan. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel X2 terhadap Y adalah positif. Tingginya Motivasi Kerja pada setiap karyawan akan mempengaruhi Kinerja Karyawan yang semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Abdul Basyid, 2024) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Luthfi Umamul Husna dkk (2024) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. dan penelitian Endah Marendah Ratnaningtyas, (2024) yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai t_{hitung} 2.343 lebih besar t_{tabel} 1.986 sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima yang berarti ada pengaruh antara Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan nilai signifikansi yang hasilnya lebih kecil dari nilai signifikansi yang ditetapkan $0,021 < 0.05$. Selain itu koefisien regresi Lingkungan Kerja (X3) sebesar 0,283 menyatakan bahwa setiap nilai Lingkungan Kerja (X3), maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,249 satu satuan. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel X3 terhadap Y adalah positif. Tingginya Lingkungan Kerja pada setiap karyawan akan mempengaruhi Kinerja Karyawan yang semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Miftahudin

(2024) yang menyatakan Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dan penelitian Armansyah (2024) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja (X3), secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini diketahui dari hasil uji F yang menunjukkan bahwa nilai sig. dalam uji F sebesar 0,000 yang artinya < dari 0,05, sehingga pengaruh seluruh variabel independen yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT.PAL Indonesia (Persero). Dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi “Terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan di PT.PAL Indonesia (Persero)” adalah terbukti kebenarannya.

5. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka dan hasil analisis serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PAL Indonesia (Persero), Hal ini dapat dibuktikan dengan pengujian uji t t hitung lebih besar dari t tabel. dengan nilai signifikansi yang berarti lebih kecil. Sehingga dapat disimpulkan pada penelitian ini H1 diterima.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PAL Indonesia (Persero), Hal ini dapat dibuktikan dengan pengujian uji t t hitung lebih besar dari t tabel. dengan nilai signifikansi yang berarti lebih kecil. Sehingga dapat disimpulkan pada penelitian ini H2 diterima.
3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PAL Indonesia (Persero), Hal ini dapat dibuktikan dengan pengujian uji t t hitung lebih besar dari t tabel. dengan nilai signifikansi yang berarti lebih kecil. Sehingga dapat disimpulkan pada penelitian ini H2 diterima.
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PAL Indonesia (Persero). Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji F yang menunjukkan bahwa nilai sig. dalam uji F lebih kecil. Sehingga dapat disimpulkan pada penelitian ini H4 diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational Leadership* (3rd ed.). New York: Psychology Press.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2022). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sulianta, F. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. New York: McGraw-Hill Education.
- Daeli, H. P., Amzul, T. A., & Rekan-rekan. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Tadbir Peradaban: Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2), 404-419.
- Mahmud, & Sopiah. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 1497-1509.
- Melinda, F. D., Junengsih, & Imanuddin, K. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Sentra Medika Cikarang. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(2), 571-582.
- Mujanah, S., Aini, S. N., & Candraningrat. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kondisi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Central Asia Raya Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1), 45-55.
- Walyono, T. M., Nugroho, R., & Sumiati. (2019). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kompetensi serta implikasinya terhadap kinerja karyawan di PT Cheil Jedang Indonesia - Jombang Plant. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 17(3), 245-259.
- Basyid, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di KSP Mandiri Sejahtera. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 101-110.
- Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 12(2), 77-85.
- Miftahudin. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Distribusi Jakarta Raya. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 33-41.
- Armansyah. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT HPA Tanjungpinang. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 58-66.

- Cendani, S. C. N. R. W., & Perkasa, D. H. (2024). Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di UP PKB Pulogadung. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, 9(3), 213-224.
- Ratnaningtyas, E. M., Wulandari, S., Nurani, P. A., & Puspitaningnala, D. R. R. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK Purworejo (Perseroda). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(1), 97-105.
- Pambudi, & Amri, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kirana Permata. *Jurnal Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, 11(1), 21-30.
- Nuraini, I., Mulyono, H., Purnama, B., & Rolando, B. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan jasa travel di PT Diva Lookah Multindo Jambi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 5(2), 142-151.
- Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & Purwanto, A. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di sektor usaha kecil menengah (UKM). *Jurnal Ilmu Manajemen dan Inovasi*, 9(1), 56-65.
- Khoiri, R. W., & Prahiawan, W. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Central Cipta Abadi di Kota Cilegon. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Manajemen*, 8(2), 189-200.
- Hafni Sahir, S. (2021). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Walyono, T. M., Nugroho, R., & Sumiati, S. (2019). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kompetensi karyawan serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Management & Accounting Research Journal Global*, 4(1).
- Mujanah, S., & Aini, S. N. (2020). Transformational leadership, kondisi kerja, dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Business and Finance Journal*, 5(2), 155-164.