



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Ditjen PPKTrans, Kementerian Transmigrasi RI

Natasya Nurul Izza ^{1*}, Susan Rachmawati ², Roydawaty Bunga Sihol ³

¹⁻³ Program Studi Manajemen, Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

Email: natasyaizzaa29@gmail.com¹, susan.srw@bsi.ac.id², roydawaty.obs@bsi.ac.id³

*Penulis Korespondensi: natasyaizzaa29@gmail.com

Abstract. *This study aims to examine how leadership style and career development affect employee job satisfaction at the Directorate General of Transmigration Area Development (Ditjen PPKTrans), Ministry of Transmigration. Job satisfaction is closely tied to how well the institution carries out its leadership role and provides career development opportunities. The study used a descriptive quantitative approach, collecting data through a Likert-scale questionnaire distributed to 58 active civil servants at the Secretariat and Directorate of Transmigration Area Development via saturated sampling, and analyzed with SPSS version 20. The t-test results show that leadership style has no significant effect on job satisfaction ($t = 1.320 < t \text{ table } 2.004$), while career development does ($t = 2.846 > t \text{ table } 2.004$). The f-test confirms that the two variables jointly have a significant effect on job satisfaction ($f = 60.732 > f \text{ table } 3.16$), explaining 68.8% of the variance. These results indicate a need for Ditjen PPKTrans to strengthen its leadership and career development policies.*

Keywords: *Career Development; Job Satisfaction; Leadership Style; Ministry Transmigration; State Civil Apparatus.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai di Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi (Ditjen PPKTrans), Kementerian Transmigrasi RI. Kepuasan kerja pegawai erat kaitannya dengan bagaimana instansi mengelola perannya sebagai pemimpin dan menyediakan kesempatan pengembangan karir. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert kepada 58 pegawai negeri sipil aktif di Sekretariat Ditjen PPKTrans dan Direktorat Pembangunan Kawasan Transmigrasi melalui teknik sampling jenuh, lalu diolah menggunakan SPSS versi 20. Hasil uji t menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($t \text{ hitung } 1,320 < t \text{ tabel } 2,004$), sedangkan pengembangan karir berpengaruh signifikan ($t \text{ hitung } 2,846 > t \text{ tabel } 2,004$). Secara simultan, hasil uji f menunjukkan kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($f \text{ hitung } 60,732 > f \text{ tabel } 3,16$), dengan kontribusi sebesar 68,8%. Temuan ini menjadi dasar bagi manajemen dalam memperkuat kebijakan kepemimpinan dan pengembangan karir.

Kata kunci: Aparatur Sipil Negara; Gaya Kepemimpinan; Kementerian Transmigrasi; Kepuasan Kerja; Pengembangan Karir.

1. LATAR BELAKANG

Kualitas sumber daya manusia menentukan keberhasilan organisasi, termasuk di instansi pemerintah, di mana kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi hal penting karena mereka berada di garis depan pelayanan publik. Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi (Ditjen PPKTrans) merupakan unit di bawah Kementerian Transmigrasi Republik Indonesia yang bertugas menangani pembangunan dan pengembangan kawasan transmigrasi, dan baru terbentuk sejak Kementerian Transmigrasi berdiri sebagai kementerian mandiri, terpisah dari Kementerian Desa. Sebagai organisasi yang

masih dalam tahap konsolidasi kelembagaan, Ditjen PPKTrans menghadapi tantangan tersendiri dalam membangun kondisi kerja yang mendukung kepuasan pegawainya.

Berdasarkan hasil observasi di lingkungan Ditjen PPKTrans, ditemukan sejumlah persoalan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja pegawai. Pertama, menurut Situmorang et al. (2026), gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mengarahkan timnya sesuai kondisi yang dihadapi. Pada aspek ini, pemimpin di Ditjen PPKTrans dinilai kurang proaktif memberi arahan sehingga pengambilan keputusan berjalan lambat, dan sejumlah kegiatan terhenti di tahap pembahasan tanpa tindak lanjut yang jelas. Kedua, menurut Jalaludin & Oktavianti (2024), pengembangan karir idealnya membekali pegawai dengan kompetensi teknis dan sikap kerja yang lebih baik. Pada aspek ini, akses pelatihan di Ditjen PPKTrans dikelola secara selektif, proses mutasi dan rotasi belum terencana, dan peluang promosi terbatas karena sebagian besar pegawai masih berada di tahap awal karirnya. Ketiga, menurut Susilo & Wulansari (2023), kepuasan kerja mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, entah itu rasa puas maupun sebaliknya. Pada aspek ini, sejumlah pegawai di Ditjen PPKTrans mengaku kurang puas karena pembagian tugas dinilai tidak adil. Sebagian pegawai bahkan menanggung beban kerja jauh lebih besar hingga harus bekerja melebihi jam normal, kondisi yang makin terasa setelah jumlah SDM berkurang drastis pascaberdirinya Kementerian Transmigrasi sebagai entitas mandiri.

Studi-studi terdahulu sejauh ini juga masih menghasilkan temuan yang berbeda-beda. Pally & Septyarini (2022) menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY. Sebaliknya, Susilo & Wulansari (2023) membuktikan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Taiho Nusantara. Kajian pada instansi pemerintah pusat, terlebih yang masih berada dalam tahap konsolidasi kelembagaan, masih jarang ditemukan. Ditjen PPKTrans sendiri belum pernah menjadi objek penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hal ini menjadi kebaruan sekaligus dasar penelitian ini, dengan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen PPKTrans, baik secara parsial maupun simultan.

2. KAJIAN TEORITIS

Job Demands-Resources (JD-R) Theory

Penelitian ini menggunakan Job Demands-Resources (JD-R) Theory, yang membagi karakteristik pekerjaan menjadi job demands, yaitu tuntutan yang menguras energi, dan job

resources, yaitu sumber daya yang mendorong motivasi kerja hingga bermuara pada berbagai outcome kerja, termasuk kepuasan kerja (Bakker et al., 2023). Dalam kerangka ini, Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir digolongkan sebagai job resources yang memengaruhi Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen.

Gaya Kepemimpinan

Hasibuan memaknai gaya kepemimpinan sebagai pendekatan pemimpin memengaruhi bawahan guna mendorong produktivitas (Audina et al., 2024). Rivai dan Mulyadi memandangnya sebagai cara bertindak konsisten pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi (Situmorang et al., 2026). Sedangkan menurut Kartono lebih menekankan sisi personal berupa sikap dan kepribadian pemimpin sehari-hari (Arif & Astriyana, 2023). Busro mengukur gaya kepemimpinan melalui dua dimensi: struktur prakarsa, dengan indikator penyusunan pembagian kerja, hubungan kerja, dan kejelasan tujuan; serta pertimbangan, dengan indikator saling percaya, keterbukaan menerima gagasan, dan tingkat kepedulian pemimpin (Prasetya & Hendarto, 2024).

Pengembangan Karir

Gibson memaknai karir sebagai rangkaian pengalaman kerja yang membentuk sikap seseorang (Wardhana, 2023). Hasibuan menekankan pengembangan karir sebagai upaya meningkatkan kompetensi teknis dan wawasan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (Jalaludin & Oktavianti, 2024). Sementara Cardoso menyoroti sisi berkelanjutan menuju karir yang diinginkan (Suhartini & Pebrianti, 2023). Busro membagi pengembangan karir ke dalam tiga dimensi: kejelasan karir, dengan indikator kejelasan jenjang kepangkatan dan kesempatan menduduki jabatan; pengembangan diri, dengan indikator kesempatan mengikuti pelatihan, melanjutkan pendidikan, mengikuti seminar/diskusi/workshop, dan kursus sertifikasi kompetensi; serta perbaikan mutu kinerja, dengan indikator peningkatan disiplin, kesetiaan terhadap organisasi, dan peningkatan motivasi pegawai (Priyono & Perkasa, 2024).

Kepuasan Kerja

Mangkunegara memaknai kepuasan kerja sebagai sikap batin pegawai terhadap pekerjaannya, yang bisa positif atau negatif tergantung keselarasan antara kondisi kerja dan kehidupan pribadinya (Lesmana et al., 2024). Mathis dan Jackson menilai kepuasan kerja lahir dari evaluasi pegawai atas pengalaman kerjanya secara keseluruhan, puas jika hasilnya baik, kecewa jika realita tidak sesuai harapan (Munandar, 2021). Davis dan Keith menyoroti sisi psikologisnya, yaitu apakah pekerjaan memberi rasa aman dan nyaman, atau sebaliknya (Pally & Septyarini, 2022). Luthans membagi kepuasan kerja ke dalam enam dimensi: pekerjaan itu sendiri, dengan indikator pekerjaan yang menyenangkan dan pekerjaan sesuai kemampuan;

upah dan gaji, dengan indikator gaji sesuai dengan pekerjaan dan kepuasan terhadap nominal gaji; kesempatan promosi, dengan indikator kepastian promosi dan sistem promosi; pengawasan atau supervisor, dengan indikator dukungan moral dari atasan dan bimbingan yang baik dari atasan; rekan kerja, dengan indikator hubungan baik dengan rekan kerja dan kemampuan bekerja sama yang baik; serta kondisi kerja, dengan indikator fasilitas di kantor memadai dan kondisi ruang kerja (Natasha & Ruswanti, 2022).

Berdasarkan kerangka teori tersebut dan hasil observasi yang telah diuraikan pada latar belakang masalah, penelitian ini menduga bahwa Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir, baik secara parsial maupun simultan, berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai di lingkungan Ditjen PPKTrans, Kementerian Transmigrasi RI.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis asosiatif, yaitu jenis penelitian yang menurut Sugiyono (2023) bertujuan mengungkap hubungan antara dua variabel atau lebih. Populasi penelitian ini adalah seluruh PNS aktif di dua unit kerja Ditjen PPKTrans, Kementerian Transmigrasi, yaitu Sekretariat Ditjen PPKTrans dan Direktorat Pembangunan Kawasan Transmigrasi, berjumlah 58 orang. Karena jumlah populasi tergolong kecil, seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2023) yaitu teknik penentuan sampel yang mengikutsertakan seluruh anggota populasi sebagai sampel.

Data dikumpulkan melalui observasi, kuesioner, dan studi dokumentasi. Kuesioner disusun dengan skala Likert 1 sampai 5, terdiri dari 30 pernyataan yang mencakup 8 pernyataan untuk Gaya Kepemimpinan (X1), 10 pernyataan untuk Pengembangan Karir (X2), dan 12 pernyataan untuk Kepuasan Kerja (Y).

Sebelum digunakan, instrumen ini diuji melalui uji validitas dengan korelasi Pearson (Ghozali, 2021). Uji reliabilitas dilakukan dengan Cronbach's Alpha, dengan kriteria instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Alivia et al., 2024). Sebelum hasil regresi ini diinterpretasikan, model terlebih dahulu melewati uji asumsi klasik (Kumayas et al., 2024), meliputi uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov, uji heteroskedastisitas dengan scatterplot dan uji Glejser, serta uji multikolinearitas yang dilihat dari nilai Tolerance dan VIF (Ghozali, 2021).

Setelah asumsi klasik terpenuhi, pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji melalui uji t untuk pengaruh parsial, dilanjutkan uji f untuk pengaruh simultan (Cahyadi, 2022), dengan taraf signifikansi 0,05 sebagai batas untuk menyatakan pengaruh

yang signifikan. Mengingat variabel bebas yang diuji berjumlah dua, seluruh pengujian tersebut dilakukan melalui analisis regresi linear berganda, yang dilengkapi dengan uji koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, serta uji koefisien regresi untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2021). Pengolahan data secara keseluruhan menggunakan SPSS versi 20.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 58 PNS aktif di dua unit kerja lingkungan Ditjen PPKTrans, Kementerian Transmigrasi, yaitu Sekretariat Ditjen PPKTrans dan Direktorat Pembangunan Kawasan Transmigrasi, selama periode Mei hingga Juni 2026. Masing-masing responden memiliki latar belakang yang beragam, meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 31 orang (53,64%). Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 29 orang (50,0%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif. Pada tingkat pendidikan, responden didominasi lulusan S1 sebanyak 44 orang (75,9%), mengindikasikan tingkat pendidikan responden yang tergolong tinggi. Sementara itu, dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 23 orang (39,7%)

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X1).

Variabel	Jumlah Butir	R hitung	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	8	0,646 s.d. 0,543	0,000 s.d. 0,000	Valid
Pengembangan Karir (X2)	10	0,576 s.d. 0,599	0,000 s.d. 0,000	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	12	0,514 s.d.0,601	0,000 s.d. 0,000	Valid

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan hasil pada Tabel 1, uji validitas terhadap 30 item pernyataan yang mewakili ketiga variabel penelitian menunjukkan bahwa seluruh nilai r hitung lebih besar dibandingkan r tabel, dengan nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Kepuasan Kerja (Y) dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,701	8	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,783	10	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,773	12	Reliabel

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian menghasilkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, yaitu 0,701 untuk Gaya Kepemimpinan, 0,783 untuk Pengembangan Karir, dan 0,773 untuk Kepuasan Kerja. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Klasik.

Uji	Metode	Indikator	Nilai	Kesimpulan
Normalitas	Kolmogorov-Smirnov	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,582	Berdistribusi Normal
Heteroskedastisitas	Glejser	Sig. Gaya Kepemimpinan (X1)	0,487	Tidak Terjadi Gejala Heteroskedastisitas
		Sig. Pengembangan Karir (X2)	0,275	Tidak Terjadi Gejala Heteroskedastisitas
Multikolinieritas	Tolerance / VIF	Tolerance / VIF	0,138 / 7,223	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Data diolah, (2026)

Hasil uji asumsi klasik pada Tabel 3 menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh persyaratan analisis. Uji normalitas menghasilkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,582 ($> 0,05$), yang menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal. Uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,487 untuk Gaya Kepemimpinan dan 0,275 untuk Pengembangan Karir (keduanya $> 0,05$), sehingga tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Adapun uji multikolinieritas menunjukkan nilai Tolerance sebesar 0,138 ($> 0,10$) dan VIF sebesar 7,223 ($< 10,00$), yang berarti tidak terjadi multikolinieritas antarvariabel bebas. Dengan demikian, model regresi pada penelitian ini layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

Uji Hipotesis Parsial (t) dan Uji Simultan (f)**Tabel 4.** Hasil Uji Parsial (t) dan Uji Simultan (f).

Pengujian	Variabel	Nilai Hitung	Nilai Tabel	Sig.	Kesimpulan
Parsial (t)	Gaya Kepemimpinan (X1)	1,320	2,004	0,192	Ho1 Diterima, Ha1 Ditolak
	Pengembangan Karir (X2)	2,846	2,004	0,006	Ho2 Ditolak, Ha2 Diterima
Simultan (f)	Gaya Kepemimpinan (X1) & Pengembangan Karir (X2)	60,732	3,16	0,000	Ho3 Ditolak, Ha3 Diterima

Sumber: Data diolah, (2026)

Hasil uji parsial (t) pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai t hitung Gaya Kepemimpinan sebesar $1,320 < t \text{ tabel } 2,004$ dengan signifikansi $0,192 > 0,05$, sehingga Ho1 diterima dan Ha1 ditolak, yang berarti Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sebaliknya, nilai t hitung Pengembangan Karir sebesar $2,846 > t \text{ tabel } 2,004$ dengan signifikansi $0,006 < 0,05$, sehingga Ho2 ditolak dan Ha2 diterima, yang berarti Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Adapun hasil uji simultan (f) menunjukkan nilai f hitung sebesar $60,732 > u_j 3,16$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga Ho3 ditolak dan Ha3 diterima, yang berarti Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)***Uji Koefisien Determinasi Parsial*****Tabel 5.** Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial.

Variabel	Beta	Zero-order	KD Parsial
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,267	0,802	21,41%
Pengembangan Karir (X2)	0,576	0,824	47,46%

Sumber: Data diolah, (2026)

Hasil uji koefisien determinasi parsial pada Tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien determinasi Gaya Kepemimpinan diperoleh dari perkalian kolom Beta dan Zero-order, yaitu $0,267 \times 0,802 = 21,41\%$, yang berarti variabel ini memberikan kontribusi sebesar 21,41% terhadap Kepuasan Kerja secara individual. Sementara itu, koefisien determinasi Pengembangan Karir diperoleh dari perkalian kolom Beta dan Zero-order, yaitu $0,576 \times 0,824 = 47,46\%$, menunjukkan kontribusi yang lebih besar terhadap Kepuasan Kerja secara individual.

Uji Koefisien Deterinasi Simultan

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi Simultan.

R	R Square	Kontribusi (KD)
0,829	0,688	68,8%

Sumber: Data diolah, (2026)

Hasil uji koefisien determinasi simultan pada Tabel 6 menunjukkan nilai R Square sebesar 0,688, sehingga diperoleh koefisien determinasi sebesar 68,8%. Angka ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir secara simultan mampu menjelaskan variasi Kepuasan Kerja pegawai sebesar 68,8%, sedangkan sisanya sebesar 31,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Uji Koefisien Regresi

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Regresi.

Model	B	Std.Error	T	Sig
Constant (α)	9,846	3,168	3,108	0,003
Gaya Kepemimpinan (β_1)	0,375	0,284	1,320	0,192
Pengembangan Karir (β_2)	0,619	0,217	2,846	0,006

Sumber: Data diolah, (2026)

Berdasarkan hasil pada Tabel 7, diperoleh nilai konstanta (α) sebesar 9,846, koefisien regresi Gaya Kepemimpinan (β_1) sebesar 0,375, dan koefisien regresi Pengembangan Karir (β_2) sebesar 0,619. Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$ (Zahriyah et al., 2022). Dengan demikian, diperoleh persamaan sebagai berikut: $Y = 9,846 + 0,375X_1 + 0,619X_2 + e$

Nilai konstanta sebesar 9,846 menunjukkan bahwa apabila Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir sama-sama bernilai nol, maka Kepuasan Kerja tetap berada pada angka 9,846. Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan sebesar 0,375 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan Gaya Kepemimpinan, dengan Pengembangan Karir tetap, akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,375 satuan, sehingga terdapat pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja. Sementara itu, koefisien regresi Pengembangan Karir sebesar 0,619 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan Pengembangan Karir, dengan Gaya Kepemimpinan tetap, akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,619 satuan, sehingga pengaruh positif Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja tergolong lebih besar dibandingkan Gaya Kepemimpinan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji parsial menunjukkan Gaya Kepemimpinan memperoleh t hitung sebesar 1,320 dengan signifikansi 0,192, yang berarti variabel ini belum terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan kontribusi pengaruh sebesar 21,41%. Padahal jika ditinjau dari Job Demands-Resources (JD-R) Theory, gaya kepemimpinan semestinya berfungsi sebagai job resources yang membantu pegawai mengatasi beban kerja sekaligus mendorong kepuasan kerja mereka (Bakker et al., 2023). Ketidaksesuaian antara temuan dan prediksi teori ini diduga terkait dengan pola kepemimpinan yang relatif baku dan bercorak birokratis di lingkungan Ditjen PPKTrans, di mana pengambilan keputusan umumnya mengikuti alur konsultasi berjenjang sebagai bagian dari struktur organisasi pemerintahan. Pola semacam ini sudah menjadi hal yang lazim dan diterima sebagai standar kerja sehari-hari, sehingga variasi gaya kepemimpinan antarpimpinan tidak lagi menjadi faktor pembeda yang cukup kuat untuk mendorong kepuasan kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pally & Septyarini (2022) yang juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, serta penelitian Subagio & Putri (2024) yang menunjukkan pola pengaruh serupa.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji parsial pada Pengembangan Karir memperoleh t hitung sebesar 2,846 dengan signifikansi 0,006, menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan kontribusi yang jauh lebih besar, yakni 47,46%. Temuan ini selaras dengan JD-R Theory, yang menempatkan pengembangan karir sebagai developmental resources, yaitu kelompok sumber daya kerja dengan daya dorong paling besar terhadap motivasi, yang pada akhirnya bermuara pada kepuasan kerja (Bakker et al., 2023). Realitas di lapangan turut mendukung temuan ini: akses pelatihan bagi pegawai Ditjen PPKTrans masih dibatasi berdasarkan skala prioritas jabatan, mekanisme rotasi belum tertata dengan baik, dan jenjang promosi belum sepenuhnya terbuka, terutama bagi pegawai yang masih di tahap awal kariernya. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Fatmala et al. (2022), yang juga menemukan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta penelitian Kuddi et al. (2025), yang turut membuktikan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Secara simultan, uji f menghasilkan f hitung sebesar 60,732 dengan signifikansi 0,000, yang berarti Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir bersama-sama terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan kemampuan menjelaskan variasi

sebesar 68,8%, sedangkan 31,2% sisanya dipengaruhi faktor-faktor lain di luar cakupan penelitian ini. Dalam kerangka JD-R Theory, gaya kepemimpinan dan pengembangan karir sama-sama berperan sebagai job resources yang secara bersamaan mendorong motivasi hingga kepuasan kerja pegawai (Bakker et al., 2023), dan temuan simultan ini sejalan dengan pandangan tersebut. Menariknya, meski Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan ketika diuji sendiri, kombinasinya dengan Pengembangan Karir justru menghasilkan pengaruh yang kuat, sebesar 68,8%, terhadap Kepuasan Kerja, mengindikasikan bahwa kedua faktor ini saling melengkapi dalam mendorong kepuasan kerja pegawai di Ditjen PPKTrans, Kementerian Transmigrasi RI. Sisa variasi sebesar 31,2% yang belum dijelaskan diperkirakan berasal dari faktor job demands lain yang belum diukur dalam penelitian ini.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menegaskan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) belum cukup berperan dalam mendorong Kepuasan Kerja (Y) pegawai di Ditjen PPKTrans, Kementerian Transmigrasi RI, dengan kontribusi sebesar 21,41%, sementara Pengembangan Karir (X2) justru terbukti menjadi faktor yang berpengaruh nyata dengan kontribusi sebesar 47,46%. Ketika keduanya digabungkan secara simultan, kontribusinya terhadap Kepuasan Kerja (Y) menjadi jauh lebih besar, yaitu 68,8%. Namun demikian, temuan ini perlu dimaknai secara hati-hati mengingat cakupan penelitian yang terbatas pada lingkup unit kerja tertentu dengan jumlah responden yang relatif kecil, sehingga generalisasi terhadap konteks unit kerja atau organisasi lain perlu mempertimbangkan perbedaan karakteristik pegawai dan budaya kerja di masing-masing lingkungan.

Agar pengaruh Gaya Kepemimpinan lebih dirasakan oleh pegawai, Ditjen PPKTrans disarankan membangun komunikasi dua arah yang lebih intens antara pimpinan dan bawahan, memberikan pengakuan atas capaian kerja pegawai secara berkala, dan menghadirkan sosok pemimpin yang lebih mudah diakses serta dipercaya sehari-hari. Sementara itu, karena Pengembangan Karir (X2) terbukti menjadi pendorong Kepuasan Kerja (Y) yang paling kuat, manajemen disarankan menata ulang kebijakan terkait akses pelatihan agar lebih inklusif bagi seluruh pegawai, membangun sistem rotasi jabatan yang lebih terstruktur dan terjadwal, serta memastikan transparansi informasi seputar jenjang promosi dapat diakses oleh semua pihak.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, terutama karena hanya mampu menjelaskan 68,8% variasi Kepuasan Kerja, sementara sisanya sebesar 31,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang belum tercakup dalam model ini. Oleh karena itu, penelitian

selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel tambahan yang relevan, seperti budaya organisasi, kompensasi, atau disiplin kerja, serta mempertimbangkan pendekatan metode yang berbeda dan memperluas cakupan populasi ke unit kerja lain di lingkungan Kementerian Transmigrasi RI, sehingga temuan yang dihasilkan dapat lebih bervariasi dan memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya penelitian ini. Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kementerian Transmigrasi RI, khususnya seluruh pegawai di Sekretariat Ditjen PPKTrans dan Direktorat Pembangunan Kawasan Transmigrasi selaku unit kerja lokasi penelitian, yang telah membantu, mendukung, dan bersedia menjadi responden. Terima kasih juga disampaikan kepada Ibu Susan Rachmawati selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Roydawaty Bunga Sihol selaku Dosen Pembimbing II atas bimbingan yang diberikan selama penelitian ini berlangsung.

Artikel ini merupakan bagian dari skripsi penulis yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi, Kementerian Transmigrasi Republik Indonesia." Penulis berharap temuan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Ditjen PPKTrans dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina Kuddi, Baharuddin, & K. H. P. L. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Satuan Polisi Pamong Praja. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 7(1), 98–110. <https://ejurnal.yossoedarso.ac.id/index.php/ysej-server/article/view/yej7113>
- Aji Munandar. (2021). Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik Di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tawadhu*, 5(1), 13. <https://jurnal.unugha.ac.id/index.php/twd/article/download/118/76>
- Alivia, F. A. A., Mustari, M. M., & Edy, E. K. (2024). Pengaruh Model Problem Based Learning Berbasis Hots Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas IX SMPN 07 Mataram. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(1), 4131–4140. https://eprints.unram.ac.id/45716/2/Jurnal_Fajri_Atullah_115656.pdf
- Audina, M., Afgani, M. W., & A. (2024). Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan perilaku individu. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education*, 5(6), 678. <https://doi.org/https://doi.org/10.32832/itjmie.v5i6.16985>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

- Cahyadi, C. (2022). Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Baja Ringan Di Pt Arthanindo Cemerlang. *EMaBi: Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1(1), 60–73. <https://jurnal.buddhidharma.ac.id/index.php/emabi/article/view/1089>
- Fathan Arif & Ai Astriyana. (2023). Dampak Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Atas Kinerja Pegawai Di Suku Dinas Sumber Daya Air Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Jakarta Selatan. *ProBank – Jurnal Ekonomi Dan Perbankan*, 8(2), 165–178. <https://doi.org/https://doi.org/10.36587/probank.v8i2.1590>
- Fatmala, K., Yani, P., & Nasution, Z. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Labuhanbatu. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 3(2), 52–57. <https://doi.org/10.47065/jbe.v3i2.1661>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Irvan Rolyesh Situmorang, Loise Cendana, Vanessa Vanessa, Dewi Melati, & F. C. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Usaha MLaundry. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 825–841. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jumbiku.v6i1.6935>
- Jalaludin, A., & Oktavianti, N. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Karya Prima Usahatama Jakarta. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 10–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.70451/cakrawala.v1i1.7>
- Kumayas, F., Kumenaung, A. G., & Siwu, H. F. D. (2024). Pengaruh jumlah penduduk, tingkat pendidikan dan tingkat pengangguran terhadap kemiskinan di Kabupaten Minahasa. *Jurnal Berkala Efisiensi Ilmiah*, 24(4), 72–89. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jbie/article/view/57324>
- Lesmana, M. T., Syahputra, T. R., & Nasution, A. E. (2024). Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO). *Studi Kinerja Karyawan: Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada PT. Artha Cipta Selaras*, 8(1), 66. <https://journal.uho.ac.id/index.php/jumbo/article/view/829>
- Natasha, G. ., & Ruswanti, E. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organsiasi Terhadap Niat Pindah Pekerjaan. *INOMIKA JOURNAL: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(3), 533–560. <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i3.302>
- Prasetya, G. H., & Hendarto, R. T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Pt. Karunia Jaya Global. *Jurnal Manajemen*, 9(2), 20–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.54964/manajemen.v9i2.424>
- Priyono, M. I., & Perkasa, D. H. (2024). Determinan Faktor Pengembangan Karir Karyawan: Pengalaman Kerja, Tingkat Pendidikan Dan Karakteristik Individu. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1155. <https://doi.org/https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.545>
- Subagio, H., & Putri, N. R. P. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, 1(3), 109–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.59407/jakpt.v1i3.551>

- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo. S.Pd (ed.); 2nd ed.). Alfabeta. www.cvalfabeta.com
- Suhartini & Pebrianti, L. (2023). Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Perusahaan: JUMPA*, 2(2), 39–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/jumpa.v2i2.8095>
- Susilo, S., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Taiho Nusantara. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 535–551. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3043>
- Wardhana, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital 4.0* (Mahir Pradana (ed.)). CV Eureka Media Aksara. <https://repository.penerbiteureka.com/publications/565595/manajemen-sumber-daya-manusia-di-era-digital-4-0>
- Yohana Febriyanti Nadya Pally, E. S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 142. <https://doi.org/https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10796>
- Zahriyah, A., Suprianik, Parmono, A., & M. (2022). *Ekonometrika: Teknik dan Aplikasi dengan SPSS*. Mandala Press. <https://digilib.uinkhas.ac.id/22135/>