

# SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PLN INDONESIA  
POWER PLTU BARRU *POWER GENERATION O&M UNIT*  
(POMU)**

**ANDI HARFIAH**

**A021201057**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PLN INDONESIA POWER PLTU BARRU *POWER GENERATION O&M UNIT* (POMU)**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh

**ANDI HARFIAH**

**A021201057**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# SKRIPSI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PLN INDONESIA POWER PLTU BARRU POWER GENERATION O&M UNIT (POMU)

Disusun dan diajukan oleh

**ANDI HARFIAH**  
**A021201057**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 22 Mei 2024

Pembimbing Utama



Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si  
NIP 197602082003122001

Pembimbing Pendamping



Insany Fitri Nurqamar, S.E., M.M  
NIP 198812052015042002

ACC KE PEMBIMBING I  
4/5/2024

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil  
NIP 197705102006041003

## SKRIPSI

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PLN INDONESIA POWER PLTU BARRU POWER GENERATION O&M UNIT (POMU)

Disusun dan diajukan oleh

**ANDI HARFIAH**

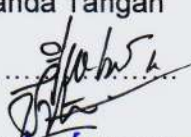
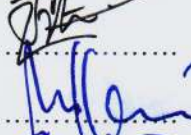
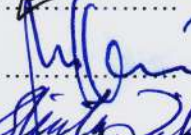
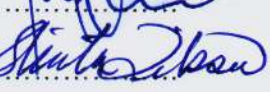
**A021201057**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi pada tanggal *22 Mei 2024*

dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan


Menyetujui,

Panitia Penilai

No.	Nama Penilai	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Wahda, S.E.,M.Pd.,M.Si	Ketua	1..... 
2.	Insany Fitri Nurqamar, S.E.,M.M	Sekretaris	2..... 
3.	Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E.,M.Si	Anggota	3..... 
4.	Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E.,M.Mgt.	Anggota	4..... 

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



  
Dr. Andi Aswan, S.E., MBA.,M.Phil  
NIP 197705102006041003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Andi Harfiah

NIM : A021201057

Departemen : Manajemen/Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
MOTIVASI KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI PT PLN INDONESIA POWER PLTU BARRU POWER GENERATION O&M  
UNIT (POMU)**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 17 Maret 2024

Yang membuat pernyataan.

  
99BALX135679192  
Andi Harfiah

## **PRAKATA**

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Mendengar lagi Maha Melihat, atas segala limpahan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis yang berbentuk skripsi yang berjudul . Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda Nabi Besar Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan sahabatnya yang selalu eksis membantu perjuangan beliau dalam menegakkan

Penyusunan skripsi ini adalah merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Hasanuddin. Dalam penulisan skripsi ini, tentunya banyak pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tiada hingga kepada:

1. Allah SWT. Atas segala nikmat dan karunia-Nya yang tak terhingga.
2. Diri Sendiri, Andi Harfiah atas tekad dan dedikasi selama perkuliahan hingga saat ini.
3. Orang tua tercinta, Alm. Andi Makkulau dan bu Hj. Hatijah yang telah melahirkan dan membesarkan saya. Terutama Ibu tercinta yang senantiasa menyokong saya dalam perjalanan kuliah saya dan tidak pernah lelah memberikan doa, semangat, dan dukungan untuk penulis.

4. Keempat kakak tercinta, Alm. Andi Muhammad Hasril, Andi Misna, Andi Hasniar, dan Andi Halimah yang selalu membantu saya secara materil dalam perjalanan kuliah saya.
5. PT PLN IP PLTU Barru POMU, yang bersedia menjadi responden untuk penelitian saya. Terutama, bapak Rahmat Nurwijaya yang senantiasa membantu dalam proses penelitian.
6. Ibu Dr. Wahda, S.E.,M.Pd.,M.Si selaku pembimbing utama dan Ibu Insany Fitri Nurqamar, S.E.,M.M selaku pembimbing pendamping yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan nasihat dan saran dari awal hingga akhir proses penyusunan skripsi.
7. Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim S.E., M.Si selaku dosen penguji I dan ibu Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E.,M.Mgt. selaku dosen penguji II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menguji serta memberikan saran dan kritikan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
8. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM., CWM., CRA.,CRP. Beserta jajarannya terkhusus pada Wakil Dekan I, II, dan III. Serta seluruh dosen yang telah mencurahkan ilmu pengetahuan selama penulis belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
9. Ketua Jurusan Manajemen bapak Dr. Andi Aswan S.E.,MBA.,M.Phil.
10. Segenap staff dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin terkhusus kepada Departemen Manajemen yang telah membantu penulis dalam hal administratif.

11. Ingke Ananda Arief, sahabat yang selalu berusaha membantu dan menghibur saya dalam setiap kesulitan yang dilalui oleh penulis dalam masa perkuliahan. Sahabat yang selalu dorongan dalam masa-masa sulit penulis.
12. 3 Sekawan tercinta cegil kesayangan penulis Dwi Ayuningsih dan Steffi Audelin Solu yang merupakan sahabat seperjuangan kuliah yang telah mewarnai hari-hari penulis di dunia kampus dan selalu memberikan support, cinta dan kasih sayang kepada penulis.
13. Alifia Hali dan Putri Cahyani, sahabat SMA yang menjadi tempat keluh kesah mengenai kehidupan baru perkuliahan dan berbagi kebahagiaan serta kesedihan dalam perjalanan skripsi penulis.
14. Subhan Wiratama, Nurul Bidayni, Amaluddin Fatih, dan Alkindi Fajri, teman yang selalu menemani penulis dalam bersenang-senang bermain *mobile legends*.
15. Dwi Fitriani, Syi Syakli, Muhammad Adam, Muhammad Alief, Andika Ramadhani, Muhammad Brilyan, Atary Haryadi, Faura Fathimah, Nurul Azizah, Khalifah Sauqii, teman seperjuangan yang saling informasi serta kesenangan dan membantu dalam perjalanan skripsi penulis.
16. Teman-teman seperjuangan di Manajemen angkatan 2020 ABSOLUT, terimakasih untuk semua waktu kebersamaan, doa, ilmu, dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama ini.

Terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis.



Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritikan dan masukan yang membangun. Semoga segala bantuan dan bimbingan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis dibalas dengan kebaikan dan pahala dari Allah SWT. Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi pembaca.

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN Indonesia Power PLTU Barru Power Generation O&M Unit (POMU)**

Andi Harfiah

Wahda

Insany Fitri Nurqamar

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT PLN Indonesia Power PLTU Barru POMU. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 53 responden dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, variabel eksogen adalah kinerja karyawan, serta terdapat variabel mediasi yaitu motivasi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan di PT PLN Indonesia Power PLTU Barru POMU, Sulawesi Selatan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Karyawan, Kinerja Karyawan

## ABSTRACT

***The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Motivation and its Impact on Employee Performance at PT PLN Indonesia Power PLTU Barru Power Generation O&M Unit (POMU)***

Andi Harfiah

Wahda

Insany Fitri Nurqamar

*This study aims to determine the effect of transformational leadership style on employee motivation and its impact on employee performance at PT PLN Indonesia Power PLTU Barru POMU. This research uses a quantitative approach. The number of samples in this study were 53 respondents using saturated sample technique. The endogenous variable in this study is transformational leadership style, the exogenous variable is employee performance, and there is a mediating variable, namely employee motivation. The results of this study indicate that the transformational leadership style variable has a positive and significant effect on employee performance, transformational leadership style has a positive and significant effect on employee motivation, employee motivation has a positive and significant effect on employee performance, and transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance through employee motivation at PT PLN Indonesia Power PLTU Barru POMU, South Sulawesi.*

*Keywords: Transformational Leadership Style, Employee Motivation, Employee Performance*

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT .....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	6
1.3    Tujuan Penelitian.....	6
1.4    Kegunaan Penelitian.....	7
1.5    Sistematika Penulisan .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1    Tinjauan Teori.....	9
2.1.1    Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.1.1    Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.1.2    Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.2    Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	12
2.1.2.1    Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	12
2.1.2.2    Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	13
2.1.2.3    Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	14
2.1.3    Motivasi Karyawan .....	16
2.1.3.1    Pengertian Motivasi Karyawan.....	16
2.1.3.2    Pentingnya Motivasi Karyawan .....	17

2.1.3.3	Bentuk Motivasi Karyawan .....	18
2.1.4	Kinerja Karyawan .....	21
2.1.4.1	Konsep Kinerja Karyawan .....	21
2.1.4.2	Manfaat Kinerja Karyawan .....	23
2.1.4.3	Dimensi Kinerja Karyawan .....	26
2.2	Tinjauan Empirik.....	28
BAB III KERANGKA KONSEP .....		44
3.1	Kerangka Konseptual .....	44
3.1.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	44
3.1.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan .....	44
3.1.3	Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan .....	45
3.1.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan .....	45
3.2	Pengembangan Hipotesis.....	47
BAB IV METODE PENELITIAN .....		49
4.1	Jenis dan Rancangan Penelitian.....	49
4.2	Tempat dan Waktu .....	50
4.3	Populasi dan Sampel.....	50
4.3.1	Populasi .....	50
4.3.2	Sampel.....	50
4.4	Sumber Data .....	51
4.5	Teknik Pengumpulan Data.....	52
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	53
4.6.1	Variabel Penelitian .....	53
4.6.2	Definisi Operasional .....	54
4.7	Instrumen Penelitian .....	57
4.8	Uji Reliabilitas dan Validitas .....	57
4.8.1	Uji Validitas .....	57
4.8.2	Uji Reliabilitas .....	58
4.9	Teknik Analisis Data .....	59

4.9.1	Analisis Jalur.....	59
4.9.2	Analisis Regresi Model 1.....	59
4.9.3	Analisis Regresi Model 2.....	60
4.9.4	Pengaruh Langsung, Tak Langsung, dan Total.....	60
4.9.5	Diagram Jalur.....	61
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>63</b>
5.1	Gambaran Umum Organisasi .....	63
5.1.2	Sejarah PT PLN (Persero) dan Indonesia Power .....	63
5.1.3	Visi dan Misi PT PLN Indonesia Power .....	65
5.1.4	Profil PT PLN Indonesia Power PLTU Barru POMU.....	65
5.2	Karakteristik Responden.....	66
5.2.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
5.2.2	Karakteristik Responden berdasarkan Divisi .....	67
5.3	Deskripsi Variabel.....	68
5.3.1	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) .....	69
5.3.2	Deskripsi Variabel Motivasi Karyawan (Z) .....	70
5.3.3	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	71
5.4	Uji Instrumen Penelitian.....	73
5.4.1	Uji Validitas.....	73
5.4.2	Uji Reliabilitas .....	74
5.5	Analisis Jalur .....	75
5.5.1	Analisis Regresi Model 1.....	75
5.5.1.1	Pengujian Hipotesis 1 .....	76
5.5.1.2	Pengujian Hipotesis 3 .....	77
5.5.2	Analisis Regresi Model 2.....	78
5.5.2.1	Pengujian Hipotesis 2 .....	80
5.5.3	Pengaruh Langsung, Tak Langsung, dan Pengaruh Total.....	81
5.5.3.2	Pengujian Hipotesis 4 .....	83
5.5.4	Diagram Jalur.....	81
5.6	Pembahasan .....	84

5.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN IP PLTU Barru POMU .....	84
5.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan .....	86
5.6.3 Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan .....	89
5.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan .....	92
BAB VI PENUTUP .....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	97
LAMPIRAN .....	102

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 4. 1 Definisi Operasional .....	55
Tabel 5. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden berdasarkan Divisi .....	67
Tabel 5. 3 Range Skor Variabel .....	68
Tabel 5. 4 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) .....	69
Tabel 5. 5 Deskripsi Variabel Motivasi Karyawan (Z) .....	70
Tabel 5. 6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	72
Tabel 5. 7 Hasil Uji Validitas .....	73
Tabel 5. 8 Hasil Uji Reliabilitas .....	74
Tabel 5. 9 Koefisien Determinasi Model 1 .....	75
Tabel 5. 10 Hasil Analisis Regresi Model 1 .....	75
Tabel 5. 11 Koefisien Determinasi Model 2 .....	78
Tabel 5. 12 Hasil Analisis Regresi Model 2 .....	79



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Berpikir.....	47
Gambar 5. 1 Model Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU .....	82
Gambar 5. 2 Output Tes Sobel .....	82

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Listrik adalah komponen vital dalam kehidupan manusia dan menjadi fondasi penting dalam perekonomian. Dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin maju, permintaan terhadap listrik di masa depan diprediksi akan terus meningkat. Listrik memiliki peran yang sangat krusial dalam berbagai bidang kehidupan, mulai dari kebutuhan rumah tangga, penerangan, komunikasi, hingga industri dan sektor lainnya (Olanda dan Susilo, 2021).

Di Indonesia, listrik yang merupakan sumber daya vital dalam kehidupan manusia, saat ini dikelola oleh PT PLN Persero. PT PLN Persero adalah Badan Usaha Milik Negara di bidang kelistrikan. Sebagai perusahaan yang mengelola ketenagalistrikan untuk seluruh warga Negara Kesatuan Republik Indonesia, PT PLN Persero seharusnya memiliki kinerja perusahaan yang baik.

Menurut Galib (2018), kinerja perusahaan merupakan gambaran menyeluruh dari situasi perusahaan dalam periode tertentu. Ini adalah hasil dari aktivitas operasional perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan. Samsuni (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia, yang merupakan salah satu aset yang dimiliki oleh perusahaan, memegang peran kunci dalam organisasi dan sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan kata lain, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia.

Muis et al. (2018) mendefinisikan kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu yang ditentukan, yang diukur berdasarkan standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya. Gaya kepemimpinan atasan diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Newstrom (2007), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bertindak, baik secara terbuka maupun diam-diam, yang dapat diamati oleh anggota timnya. Ini adalah gabungan stabil dari pemikiran, keterampilan, karakter, dan perilaku seseorang. Gaya ini juga menunjukkan apa yang dipercayai oleh pemimpin tentang kapabilitas anggota timnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Jayanti dan Wati (2019) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan mencakup sifat profesionalisme, di mana sikap yang menunjukkan kepedulian, keramahan, dan motivasi yang konsisten dari seorang pemimpin yang dapat memberikan rasa penghargaan dan motivasi kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan yang sering dikaitkan dengan motivasi kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional bertujuan untuk memotivasi bawahan untuk melampaui batas kemampuan mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa percaya diri mereka dan berdampak positif pada peningkatan kinerja. Fokus utama dari kepemimpinan transformasional

adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal (Shalahuddin, 2015).

Dalam dunia bisnis yang saat ini sangat kompetitif, Durai (2018) menekankan pentingnya mempertahankan tenaga kerja yang bersemangat dan termotivasi. Menurutnya, ini adalah kunci keberhasilan organisasi. Hal ini karena tenaga kerja yang termotivasi cenderung lebih produktif, lebih berkomitmen terhadap organisasi, dan lebih mungkin untuk tetap di perusahaan dalam jangka panjang. Konopaske dan Ivancevich (2019) menambahkan perspektif lain tentang motivasi karyawan. Mereka menyatakan bahwa motivasi karyawan terkait erat dengan sikap yang mengarahkan perilaku individu ke arah pekerjaan dan menjauh dari aspek lain dari kehidupan. Dengan kata lain, individu yang termotivasi akan lebih fokus pada pekerjaannya dan kurang terpengaruh oleh distraksi eksternal.

Motivasi karyawan merupakan faktor kunci yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan merasa ada kebutuhan mendesak dari dalam dirinya untuk melakukan tindakan atau aktivitas tertentu, ini adalah manifestasi dari motivasi. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk mencapai tujuan, semakin besar usaha yang mereka lakukan untuk mencapainya. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kualitas organisasi juga berarti meningkatkan kinerja karyawan (Sari, 2018).

Kharis et al. (2015) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak secara tidak langsung pada kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi karyawan. Budi et al. (2020) menegaskan bahwa

pendekatan kepemimpinan transformasional, yang melibatkan pemberian motivasi transformatif oleh pemimpin, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan jika diterapkan dengan baik. Putra dan Sudibya (2019) menambahkan bahwa tingkat motivasi karyawan yang tinggi dapat menghasilkan kinerja karyawan yang optimal, sedangkan motivasi yang rendah dapat mengakibatkan kinerja karyawan yang buruk.

PT PLN Persero merupakan perusahaan milik negara yang bergerak di sektor kelistrikan dengan status monopoli. Perusahaan ini memiliki sebuah entitas anak bernama PT PLN Indonesia Power. Sebagai bagian dari PT PLN Persero, PT PLN Indonesia Power telah beroperasi lebih dari 25 tahun, menyuplai listrik melalui sejumlah pembangkit yang berlokasi di berbagai wilayah Indonesia. PT Indonesia Power bertanggung jawab atas pengelolaan 4 unit Pembangkit Listrik (PGU), 13 unit Layanan Operasi dan Pemeliharaan (OMU), serta 5 unit Layanan Pembangkit dan Operasi & Pemeliharaan (POMU). Salah satu PT PLN Indonesia Power Power Generation and O&M Services Unit (POMU) terletak di Sulawesi Selatan, yaitu Kabupaten Barru, yang selanjutnya akan disebut dengan PT PLN IP POMU Barru

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, PT PLN IP POMU Barru menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional diterapkan semenjak Erick Thohir dilantik sebagai Menteri BUMN. Penerapan gaya kepemimpinan ini menjadi bagian dari regulasi perusahaan serta stakeholder. Gaya kepemimpinan transformasional mulai diterapkan di PT PLN IP POMU Barru pada tahun 2020.

Berdasarkan hasil analisis pra-penelitian dengan menggunakan metode kuesioner yang telah dilaksanakan pada tanggal 22 November 2023 di PT PLN IP POMU Barru, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan mengikuti regulasi perusahaan dan *stakeholder* (berdasarkan transformasi PLN,  *Holding-Sub Holding*, serta AKHLAK (BUMN)), belum diterapkan secara maksimal. Hasil analisis pra penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 66,6% karyawan PT PLN IP POMU Barru merasa bahwa pemimpin mereka kurang memberikan dorongan untuk berinovasi dan berkreasi. Mereka merasa bahwa pemimpin mereka kurang mendorong mereka untuk mempertanyakan asumsi, merumuskan kembali masalah, serta mendekati situasi dengan perspektif baru.

Selain itu, sebesar 79,9% karyawan PT PLN IP PLTU Barru POMU yang kurang memiliki motivasi karyawan. Faktor utama yang menjadi penyebabnya adalah kurangnya pengakuan terhadap prestasi dan kontribusi yang mereka berikan untuk perusahaan. Penghargaan dan pengakuan merupakan dua hal yang sangat penting dalam memotivasi karyawan.

Hasil analisis pra penelitian juga mengemukakan bahwa sebesar 73,2% karyawan PT PLN IP PLTU POMU memiliki kinerja yang kurang memuaskan. Mereka kurang memprioritaskan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga pekerjaan mereka dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal atau batas waktu yang telah ditentukan.

Dikarenakan fenomena ini, peneliti tertarik untuk membawakan penelitian dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU?
3. Apakah motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia menjadi bahan kajian serta referensi untuk penelitian selanjutnya, khususnya dalam pengembangan penelitian yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan kinerja karyawan.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru kepada pembelajar, pejabat PT PLN Persero, serta masyarakat umum mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan kinerja karyawan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut

BAB I : Pendahuluan. Bab pendahuluan merupakan bab pertama dari skripsi. Bab ini adalah bagian yang menjawab mengapa penelitian ini penting atau motivasi penelitian, mengidentifikasi permasalahan. Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka. Bab tinjauan pustaka berisi penjelasan tentang tinjauan teori, konsep, dan penelitian empiris. Materi untuk tinjauan pustaka dapat



diperoleh dari aneka ragam sumber, termasuk jurnal ilmiah, disertasi, tesis, skripsi, laporan penelitian, buku teks, makalah, laporan seminar, diskusi ilmiah, serta publikasi resmi dari pemerintah dan institusi lainnya.

BAB III : Kerangka Konsep. Bab kerangka konsep menyajikan dua hal pokok yaitu, kerangka pemikiran serta pengembangan hipotesis.

BAB IV : Metode Penelitian. Bab metode penelitian membahas tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber data, metode pengumpulan data, metode sampling, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, pengujian reliabilitas dan validitas, serta metode analisis data.

Bab V : Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab hasil penelitian dan pembahasan memberikan gambaran umum tentang organisasi yang menjadi subjek penelitian, menjelaskan karakteristik setiap variabel penelitian, melakukan pengujian dan analisis statistik, serta membahas hasil pengujian hipotesis.

Bab VI : Penutup. Bab penutup menyajikan kesimpulan yang ditarik dari penelitian dan memberikan saran untuk pembaca.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Konopaske dan Ivancevich (2013), manajemen sumber daya manusia memiliki peran khusus dalam mengelola program yang berkaitan dengan karyawan. Fungsi ini ada untuk mendukung karyawan agar dapat bekerja dengan optimal, yang pada gilirannya membantu mencapai tujuan baik organisasi maupun pribadi karyawan tersebut.

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang bermula dari pengadaan karyawan, pelatihan, evaluasi, dan kompensasi terhadap karyawan, serta mempertimbangkan isu-isu seperti hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan. MSDM berhubungan dengan pemahaman dan penerapan teknik yang berkaitan dengan unsur yang berhubungan dengan karyawan atau sumber daya manusia dalam konsep manajerial (Dessler, 2016)

Noe (2022) mengemukakan bahwa MSDM ialah sebuah skema yang terdiri atas kebijakan serta praktik yang memiliki pengaruh terhadap sikap, perilaku, serta kinerja karyawan. Banyak organisasi merujuk MSDM sebagai proses yang melibatkan '*people practices*'.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fungsi yang penting dalam organisasi yang memiliki tujuan mencapai tujuan organisasi dengan memaksimalkan kinerja karyawan. Ini melibatkan berbagai program yang berfokus pada karyawan dan mencakup aspek seperti pengadaan, pelatihan, evaluasi, dan kompensasi. Dalam konteks strategis, manajemen SDM adalah pendekatan terpadu untuk mengelola individu yang bekerja di organisasi, yang masing-masing dan secara bersama-sama berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Ini mencakup kebijakan dan praktik yang berdampak pada sikap, perilaku, dan hasil kerja karyawan.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya memiliki tujuh fungsi diantaranya ialah perencanaan strategis dan manajemen sumber daya manusia, kesetaraan dalam peluang pekerjaan, penempatan personel, pengelolaan dan peningkatan talenta, kompensasi, pengelolaan risiko dan perlindungan karyawan, serta interaksi antara manajer dan karyawan (Mathis et al., 2015). Adapun penjelasan mengenai tujuh fungsi manajemen sumber daya manusia :

##### **a. Perencanaan strategis dan manajemen sumber daya manusia**

Tantangan utama dalam perencanaan ini ialah mengidentifikasi dan mengatasi kelebihan serta kekurangan tenaga kerja, serta memprediksi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia. Efektivitas sumber daya manusia dapat diukur dari sejauh mana mereka berhasil melaksanakan apa yang telah direncanakan.

b. Kesetaraan dalam peluang pekerjaan

Semua aktivitas SDM dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan pemerintah dan bahkan kesetaraan dalam peluang kerja.

c. Penempatan Personel

Tujuan dari ini ialah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki ketersediaan individu yang berkualitas dan cukup untuk mengisi posisi kerja. Interaksi antara individu dan organisasi tempat mereka bekerja memiliki dampak pada kinerja dan retensi karyawan. Tingkat perputaran karyawan membantu menentukan jumlah karyawan baru yang diperlukan, informasi yang sangat penting saat perusahaan sedang merekrut calon untuk posisi kosong. Proses seleksi berfokus pada pemilihan individu yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi tersebut.

d. Pengelolaan dan peningkatan keterampilan

Mulai dari orientasi karyawan yang telah direkrut, pengelolaan dan peningkatan keterampilan yang melibatkan berbagai jenis pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia dan perencanaan untuk karyawan dan manajer sangat penting dalam menghadapi tantangan yang di masa depan. Perencanaan karir yang membantu menentukan alur dan kegiatan untuk setiap karyawan ketika mereka berkembang dalam organisasi.

e. Kompensasi

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan organisasi kepada individu dalam bentuk gaji, insentif, ataupun tunjangan. Peningkatan yang terus terjadi pada biaya tunjangan terus menjadi isu penting bagi beberapa pengusaha atau pimpinan.

f. Pengelolaan Risiko serta Perlindungan Karyawan

Pemimpin harus siap dalam menghadapi berbagai resiko di tempat kerja dalam memperhatikan bahwa karyawan mereka aman, mematuhi hukum yang ada, dan merespon kecemasan mengenai kesehatan dan keselamatan di tempat kerja.

g. Interaksi antara pemimpin dan anggota

Interaksi antara pemimpin dan anggotanya harus dikelola dengan cara yang sah dan efisien. Sangat penting untuk merancang, menyampaikan, dan memperbaharui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga pemimpin dan anggota tim memahami apa yang diharapkan dari mereka.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Durai (2019), kepemimpinan merupakan proses yang melibatkan pengaruh terhadap individu untuk mendorong mereka bekerja dengan semangat dalam mencapai tujuan mereka, baik itu tujuan organisasi, departemen, atau pribadi. Seorang pemimpin melakukan tindakan yang mempengaruhi pengikutnya. Keberhasilan kepemimpinan tergantung pada kemampuan manajer untuk mewujudkan segala sesuatu sesuai dengan keinginan mereka.

Kepemimpinan adalah proses di mana seorang manajer mempengaruhi karyawan di tempat kerja. Manajer harus menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai (Ghosh, 2021).

Al-Khajeh (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah elemen kunci yang bisa menentukan sukses atau gagalnya suatu organisasi. Gaya

kepemimpinan merujuk pada metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan dan memotivasi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa perusahaan tidak mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh manajer mereka. Ada berbagai gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan partisipatif, antara lain.

#### **2.1.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah metode yang digunakan pemimpin untuk mendorong perubahan signifikan dalam pandangan dan keyakinan anggota tim, serta menumbuhkan dedikasi mereka terhadap visi dan sasaran organisasi. Pemimpin jenis ini memberi perhatian dan bantuan kepada anggotanya, menciptakan keterlibatan dan apresiasi yang memotivasi anggota untuk mengadopsi visi pemimpin dan berdedikasi untuk mewujudkannya (Panjaitan, 2023).

Menurut Esser et al. (2018), gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin melalui keterlibatan otentik dan persuasi seputar visi yang dibagikan, para pemimpin mendidik dan membimbing staf mereka untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional memberikan pilihan dan mendorong perilaku positif dengan mempertimbangkan kepentingan individu staf mereka. Ini memberikan ruang bagi staf untuk mencari solusi inovatif.

### 2.1.2.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (2001), dalam konteks konseptual, kepemimpinan memiliki sifat karismatik, di mana pengikut berupaya untuk mengidentifikasi dan meniru pemimpin mereka. Pemimpin memotivasi pengikutnya dengan tantangan dan persuasi, memberikan pemahaman dan makna. Pemimpin merangsang pengikutnya secara intelektual, mendorong mereka untuk memanfaatkan kemampuan mereka sepenuhnya. Terakhir, pemimpin memberikan perhatian secara individu, memberikan dukungan, bimbingan, dan pembinaan. Terdapat 4 indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu, *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration*. Adapun penjelasan mengenai indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut

#### 1) *Idealized Influence*

Pemimpin transformasional menjadi teladan bagi para pengikutnya melalui tindakan mereka yang menginspirasi kekaguman, kepercayaan, dan penghargaan. Pengikut merasa terinspirasi untuk mengikuti jejak pemimpin tersebut, yang dihormati karena kompetensi, ketabahan, dan tekadnya yang menonjol. Pemimpin seperti ini juga siap mengambil risiko dan memilih untuk bertindak konsisten daripada impulsif, menunjukkan integritas dan standar moral yang tinggi, yang membuat mereka dapat diandalkan untuk selalu bertindak dengan benar.

#### 2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan pada tugas-tugas yang dipegang

oleh pengikut mereka. Dengan kemampuan untuk mengobarkan semangat kerja tim serta menampilkan sikap antusias dan optimis, pemimpin ini melibatkan pengikutnya dalam pembentukan visi masa depan yang menarik, menciptakan ekspektasi yang jelas dan diinginkan oleh pengikut untuk direalisasikan, serta menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan dan visi yang dibagikan bersama.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional memotivasi anggotanya untuk mengembangkan pemikiran yang kreatif dan inovatif, dengan mempertanyakan status quo, merumuskan kembali tantangan, dan mengeksplorasi metode baru untuk mengatasi situasi yang ada. Mereka sangat menghargai kreativitas dan tidak langsung menyalahkan atas kesalahan individu. Sebaliknya, mereka mengundang kontribusi ide segar dan solusi inventif, serta melibatkan pengikut dalam proses penemuan dan pemecahan masalah. Pengikut didorong untuk bereksperimen dengan cara-cara baru dan pendapat mereka dihormati, tanpa dikritik hanya karena berbeda dari pemimpin.

4) *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberi bimbingan dan dukungan personal kepada setiap anggota tim untuk mendorong perkembangan dan kemajuan mereka, berperan sebagai mentor atau *coach*. Mereka mengangkat pengikut dan kolega untuk mencapai tingkat potensi yang lebih tinggi. Dalam menciptakan kesempatan belajar yang baru di lingkungan yang mendukung, pertimbangan terhadap kebutuhan individu diutamakan. Penghargaan terhadap perbedaan



kebutuhan dan tujuan setiap individu menjadi prioritas. Sikap pemimpin mencerminkan toleransi terhadap keragaman individu, seperti memberikan dorongan lebih kepada beberapa, otonomi lebih kepada yang lain, standar yang lebih tinggi untuk beberapa, dan struktur tugas yang lebih terdefinisi untuk beberapa lainnya.

### **2.1.3 Motivasi Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Karyawan**

Menurut Konopaske dan Ivancevich (2019), motivasi ialah kumpulan perilaku yang mendorong individu untuk berperilaku dalam cara yang ditujukan ke arah tujuan. Oleh karena itu, motivasi adalah kondisi mental yang memberikan tenaga, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku manusia untuk menggapai tujuan. Motivasi karyawan terkait dengan sikap yang mengarahkan perilaku individu ke arah pekerjaan dan menjauh dari aspek lain dari kehidupan. Motivasi karyawan kemungkinan akan mengalami perubahan seiring dengan terjadi perubahan pada aspek hidup yang lainnya.

Motivasi pada dasarnya adalah proses yang mendorong karyawan untuk dengan senang hati memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya, sehingga tujuan kinerja dapat dicapai secara efisien. Ini adalah dorongan yang mendorong individu untuk melakukan apa yang mereka lakukan. Motivasi melibatkan identifikasi dan mempengaruhi perilaku individu ke arah tertentu. Ini bekerja dengan keinginan, energi, dan tekad individu dan merangsang mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Memotivasi anggota sangatlah penting ini dikarena ketika motivasi kerja

karyawan rendah dapat mempengaruhi inisiatif organisasi dan kinerja individu (Durai, 2018).

### **2.1.3.2 Pentingnya Motivasi Karyawan**

Menurut Durai (2018), mempertahankan tenaga kerja yang bersemangat dan termotivasi adalah kunci keberhasilan organisasi dalam keadaan bisnis yang saat ini sangatlah kompetitif. Namun, ini adalah tantangan terbesar bagi manajer karena apa yang memotivasi selalu berubah. Oleh karena itu, manajer perlu secara terus menerus memotivasi tim mereka untuk mendapatkan yang terbaik dari mereka dan mempertahankan mereka di perusahaan untuk periode waktu yang lama. Sekarang menelusuri pentingnya motivasi secara detail.

- a. Motivasi adalah alat penting untuk mendorong orang bekerja keras dalam pekerjaannya dan untuk mencapai tujuan dan rencana organisasi secara efektif. Organisasi dapat mencapai kinerja, produktivitas, dan kualitas tingkat tinggi melalui tenaga kerja mereka yang termotivasi. Motivasi di tempat kerja menanamkan energi positif ke dalam lingkungan kerja.
- b. Ini memungkinkan organisasi untuk mendapatkan kerja sama dan dukungan sukarela dari karyawannya mengenai metode kerja, kebijakan, program dan praktiknya. Karyawan mungkin lebih mudah menerima perubahan yang diprakarsai oleh manajemen mereka karena niat baik dan rasa saling percaya yang dihasilkan oleh motivasi.
- c. Motivasi dapat menjaga tingkat ketidakhadiran karyawan pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi dengan mendorong karyawan untuk datang bekerja secara teratur. Ketika karyawan tidak puas, mereka akan menderita motivasi

rendah dan berusaha untuk tidak melakukan tugas mereka. Mereka juga mungkin berhenti dari pekerjaannya jika mereka tidak termotivasi dengan baik. Dengan demikian, motivasi menjamin stabilitas tenaga kerja.

- d. Motivasi memfasilitasi terpeliharanya keramahan dalam hubungan pengusaha-karyawan dalam organisasi. Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, mereka mengembangkan rasa loyalitas. Memang benar, karyawan yang termotivasi dapat memahami manajemen mereka dengan lebih baik dan menghindari konfrontasi dengannya.
- e. Motivasi memungkinkan organisasi membangun citra positif di kalangan masyarakat umum dan lebih khusus lagi di pasar tenaga kerja. Karyawan yang termotivasi memberikan kontribusi positif terhadap setiap inisiatif organisasi yang bertujuan membangun niat baik.

Motivasi, semangat kerja dan kepuasan kerja saling berkaitan. Oleh karena itu, motivasi kerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan semangat kerja karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja. Semangat kerja adalah bagaimana sikap karyawan pada pekerjaannya, atasannya, dan organisasinya. Ketika motivasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja tinggi maka hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.1.3.3 Bentuk Motivasi Karyawan**

Motivasi karyawan dan Bentuknya Motivasi seringkali berhubungan dengan kebutuhan karyawan yang belum terpenuhi. Sifat dari kebutuhan karyawan ini mendorong manajer untuk memilih jenis motivasi tertentu. Secara umum, motivasi

diklasifikasikan menjadi dua yaitu, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Sekarang kita akan membahas kedua jenis motivasi ini (Durai, 2018)

a. Motivasi Intrinsik

Menurut Durai (2018), motivasi intrinsik merupakan keinginan yang timbul dari dalam individu untuk bertindak atau mencapai suatu tujuan. Di lingkungan kerja, motivasi ini berasal dari kepuasan internal karyawan. Dalam konteks perusahaan, motivasi intrinsik adalah dorongan yang datang dari dalam karyawan, yang bersumber dari rasa kepuasan dan realisasi diri, bukan karena faktor eksternal seperti uang atau penghargaan.

Motivasi intrinsik ini seringkali terkait erat dengan dorongan ego dan nilai-nilai pribadi seorang individu. Misalnya, seorang karyawan mungkin merasa termotivasi untuk bekerja keras dan memberikan kinerja terbaiknya karena dia menghargai keunggulan dan komitmen terhadap pekerjaan. Ini adalah contoh dari dorongan ego, di mana kepuasan pribadi dan rasa pencapaian menjadi faktor motivasi utama.

Nilai-nilai pribadi juga memainkan peran penting dalam motivasi intrinsik. Seorang karyawan yang memiliki nilai pribadi yang kuat terhadap integritas dan etika kerja mungkin akan merasa termotivasi untuk bertindak dengan cara yang mencerminkan nilai-nilai ini, bahkan jika tidak ada imbalan eksternal yang jelas.

Secara umum dikatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki hasil yang lebih baik dan bertahan lama dibandingkan motivasi ekstrinsik. Para ahli motivasi berpendapat bahwa motivasi dari sumber ekstrinsik hanyalah pelengkap dan tambahan terhadap motivasi berbasis sumber intrinsik. Perlu dicatat bahwa motivasi intrinsik tidak pernah

berarti bahwa seseorang tidak akan mencari imbalan eksternal atas pencapaiannya. Hal ini sebenarnya menunjukkan kepada manajemen bahwa penghargaan eksternal saja tidak cukup untuk menghasilkan perilaku yang diinginkan di antara karyawan.

b. Motivasi Ekstrinsik

Menurut Durai (2018), ketika dorongan untuk melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu datang dari luar diri seseorang, hal itu disebut motivasi ekstrinsik. Ketika alasan eksternal mempengaruhi perilaku seseorang, hal itu disebut motivasi eksternal.

Adapun teori instrumentalisme merujuk pada pemahaman bahwa tindakan tertentu akan menghasilkan hasil tertentu (Armstrong, 2023). Dalam bentuk yang paling sederhana, teori instrumentalitas berpendapat bahwa motivasi kerja utama karyawan adalah uang. Teori ini beranggapan bahwa motivasi kerja karyawan akan meningkat jika ada hubungan langsung antara kinerja dan imbalan atau hukuman yang diterima. Dengan kata lain, hadiah atau hukuman yang diterima seseorang bergantung pada seberapa efektif kinerjanya. Mengembangkan lebih lanjut, teori ini menunjukkan pentingnya sistem penghargaan dan hukuman yang efektif dalam organisasi. Sistem ini harus dirancang sedemikian rupa sehingga karyawan merasa bahwa mereka akan mendapatkan imbalan yang adil jika mereka bekerja keras dan memberikan kinerja yang baik. Sebaliknya, mereka juga harus merasa bahwa akan ada konsekuensi negatif jika kinerja mereka kurang dari standar yang ditetapkan. Dengan demikian, teori instrumentalitas menekankan pentingnya hubungan sebab-akibat dalam motivasi karyawan.

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

### **2.1.4.1 Konsep Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis et al. (2015), standar kinerja dapat berbeda-beda tergantung pada jenis pekerjaan, tetapi beberapa indikator kinerja umum yang digunakan untuk menilai karyawan meliputi, jumlah produksi, kualitas produksi, ketepatan waktu produksi, kehadiran di tempat kerja, efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Deskripsi pekerjaan harus mencakup tugas-tugas penting yang harus dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus menentukan apa yang diharapkan dari karyawan berdasarkan tugas pekerjaannya. Kinerja individu dalam menjalankan tugasnya harus diukur dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dan hasilnya harus disampaikan kepada karyawan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya. Mengingat banyak pekerjaan memiliki berbagai elemen dan tingkat kompleksitas, memiliki lebih dari satu tugas dalam pekerjaan adalah hal yang biasa. Seseorang mungkin lebih unggul dalam beberapa tugas dibandingkan dengan tugas lainnya, dan beberapa tugas mungkin lebih penting bagi organisasi dibandingkan dengan tugas lainnya.

Kinerja karyawan dinilai berdasarkan hasil yang dicapai. Pekerjaan yang mudah dan jelas diukur cocok dengan pendekatan berbasis hasil. Namun, pemberi kerja harus waspada bahwa hasil yang terukur adalah hasil yang cenderung diprioritaskan oleh karyawan, terkadang mengorbankan aktivitas pekerjaan penting lainnya. Selain itu, masalah etika atau hukum mungkin muncul ketika hasil yang diutamakan dibandingkan dengan cara mencapai hasil, sehingga perlu menyeimbangkan berbagai jenis informasi.

Ukuran kinerja dapat bersifat objektif atau subjektif. Ukuran objektif dapat diamati. Misalnya, jumlah makan malam spesial yang terjual atau jumlah meja yang dilayani dapat dihitung, yang menjadikannya metrik kinerja yang objektif. Ukuran subjektif membutuhkan penilaian dari pihak evaluator dan lebih sulit untuk ditentukan. Salah satu contoh ukuran subjektif adalah penilaian atasan terhadap “sikap” karyawan, yang mungkin sulit dievaluasi berdasarkan berbagai gagasan dan preferensi. Oleh karena itu, ukuran subjektif harus digunakan secara hati-hati dan hanya jika ada dukungan dan/atau dokumentasi yang cukup untuk mendukung evaluasi tersebut.

Standar kinerja mengatur tingkat hasil kerja yang diharapkan dari para karyawan. Kadang-kadang istilah ini juga merujuk pada patokan, sasaran, atau tujuan, tergantung pada konteksnya. Standar kinerja yang dirancang secara realistis, terukur, dan mudah dimengerti sangat menguntungkan bagi organisasi dan para pekerjanya. Penetapan standar kinerja sebelum memulai pekerjaan penting karena menentukan level hasil kerja yang dianggap cukup. Standar yang jelas memastikan pemahaman bersama tentang harapan kinerja. Standar ini dapat berbentuk angka atau non-angka. Contoh standar kinerja numerik termasuk kuota penjualan dan output produksi. Sementara itu, standar kinerja juga dapat didasarkan pada kriteria non-numerik. Menentukan pencapaian standar kinerja, terutama yang non-numerik, dapat menjadi proses yang kompleks.

#### **2.1.4.2 Manfaat Kinerja Karyawan**

Ada beberapa alasan mengapa organisasi mungkin perlu mengevaluasi karyawannya. Misalnya, manajer SDM membutuhkan penilaian kinerja untuk memberikan umpan balik, mendukung upaya peningkatan kinerja, membuat keputusan yang sah, membenarkan pemecatan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan mempertahankan setiap keputusan personil. Faktanya, penggunaan evaluasi kinerja tertentu dapat mempengaruhi keputusan tentang desain dan implementasi teknik evaluasi kinerja. Informasi yang diperoleh melalui evaluasi kinerja dapat membantu manajer SDM dalam beberapa cara. Hal ini dapat digunakan untuk mengubah tujuan strategis organisasi menjadi tujuan karyawan, untuk merancang atau merevisi rencana SDM, meninjau kembali rencana karir karyawan, dan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Durai, 2018).

Perencanaan SDM melibatkan perkiraan dan penentuan kebutuhan tenaga kerja organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Dengan evaluasi kinerja, organisasi dapat mengevaluasi ketersediaan tenaga kerja secara efisien dan merencanakan program SDM di masa depan berdasarkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja. Dengan evaluasi kinerja, juga dapat merencanakan dan menyiapkan profil kekuatan dan kelemahan SDM untuk mendukung misi dan tujuan strategisnya. Adapun manfaat-manfaat diadakannya evaluasi karyawan ialah membantu dalam proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, keputusan kompensasi, perencanaan dan pengembangan karir, serta masalah keluhan dan disiplin.



### 1) Rekrutmen dan Seleksi

Tujuan dari setiap alat seleksi adalah untuk memprediksi kinerja kandidat ketika ditawarkan pekerjaan. Skor dari berbagai alat seleksi yang diberikan kepada kandidat pada saat seleksi biasanya dikorelasikan pada tahap selanjutnya dengan kinerja pekerjaan mereka yang sebenarnya untuk menentukan efektivitas dan validitas alat seleksi. Faktanya, evaluasi kinerja memberikan cara untuk memvalidasi program seleksi internal (promosi dan mutasi) dan eksternal (mempekerjakan orang baru dari sumber luar). Peringkat evaluasi kinerja baik dalam memprediksi kinerja kandidat. Namun, ketika evaluasi kinerja karyawan tidak dilakukan dengan baik, waktu dan uang yang dihabiskan untuk merancang dan mengembangkan alat seleksi akan sia-sia.

### 2) Pelatihan dan Pengembangan

Karyawan Evaluasi kinerja dapat dengan mudah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan spesifik pekerja. Hal ini karena kinerja yang rendah biasanya disebabkan oleh kurangnya pengetahuan atau keterampilan yang cukup di pihak tenaga kerja. Faktanya, hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk menentukan apakah seorang karyawan atau sekelompok karyawan memerlukan pelatihan dan pengembangan tambahan. Kekurangan kinerja pegawai dapat diidentifikasi melalui evaluasi dan program pelatihan yang dirancang sedemikian rupa sehingga pegawai dapat mengembangkan kelebihanannya meski kekurangannya dihilangkan.

### 3) Keputusan Kompensasi

Evaluasi kinerja memberikan informasi yang dapat dipercaya untuk menentukan skala gaji karyawan. Faktanya, keputusan kompensasi, pada tingkat yang beragam, didasarkan pada hasil penilaian kinerja karyawan. Evaluasi kinerja membantu organisasi memberi imbalan pada perilaku yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk merancang dan melaksanakan sistem evaluasi kinerja yang dapat dipercaya untuk memberi imbalan yang sesuai kepada pekerja dan kelompok yang paling efisien.

### 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Evaluasi kinerja bermanfaat dalam menentukan rencana karir karyawan. Organisasi mana pun hanya ingin mempromosikan karyawannya yang berkualitas terbaik ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, data evaluasi kinerja sangat penting dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta dalam menentukan potensi karyawan. Suatu organisasi dapat memutuskan mengenai mutasi, PHK, dan sebagainya, berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Terakhir, profesional SDM dapat membantu karyawan dalam mengembangkan dan melaksanakan rencana karir mereka berdasarkan evaluasi kinerja.

### 5) Masalah Keluhan dan Disiplin

Informasi evaluasi kinerja juga sering digunakan untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan promosi, demosi, pemberhentian, pemecatan dan mutasi. Hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk mengambil tindakan yang diperlukan

terhadap karyawan yang tidak kompeten yang mendapat hasil buruk dalam evaluasi kinerja, asalkan proses evaluasi berjalan baik dan standar. Data evaluasi kinerja juga dapat digunakan sebagai sumber dokumentasi penting untuk keluhan formal yang diajukan sehubungan dengan tindakan disipliner karyawan.

#### **2.1.4.3 Dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis et al. (2015) terdapat enam dimensi dalam mengukur kinerja karyawan, kuantitas produksi, kualitas produksi, ketepatan waktu produksi, kehadiran di tempat kerja, efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan, serta efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan :

1. Kuantitas

Ini adalah ukuran dari berapa banyak unit yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Produksi dalam jumlah besar bisa menunjukkan tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi, namun perlu dipertimbangkan juga kualitas dari produk tersebut.

2. Kualitas

Ini adalah sejauh mana produk memenuhi standar dan spesifikasi yang telah ditentukan. Produksi berkualitas tinggi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.

3. Ketepatan Waktu Produksi

Ini adalah kemampuan untuk menyelesaikan produksi tepat pada waktunya. Ketepatan waktu yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional.

#### 4. Kehadiran di Tempat Kerja

Ini adalah sejauh mana karyawan dapat diandalkan dan konsisten dalam hadir bekerja. Kehadiran yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan moral tim.

#### 5. Efisiensi dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Ini adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan sumber daya seefisien mungkin. Efisiensi yang tinggi dapat mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas.

#### 6. Efektivitas dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Ini adalah kemampuan untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Efektivitas yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja bisnis.

## 2.2 Tinjauan Empirik

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sikandar Ali Qalati, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Monica Lorena Sanchez Limon, dan Muhammad Bilawal Khaskheli (2022)	<i>Employee Performance Under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior : A Mediator Model</i>	Sampel : 405 karyawan dari usaha kecil dan menengah Pakistan Teknik Analisis : SEM- PLS Jenis : Kuantitatif	1. Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dan kinerja karyawan. 2. Hubungan antara OCB dan EP menunjukkan bahwa OCB secara positif dan signifikan menstimulasi EP. Selain itu, OCB terbukti secara positif dan signifikan

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				memediasi hubungan ini.

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Syaharauddin Y, Farhan Hilmy (2022).	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan	Sampel : 27 Karyawan PT Intri Syrta Deli Cabang Bontang Teknik Analisis : Analisis statistical product and service solution Jenis penelitian : Kuantitatif	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Inti Surya Deli Cabang Bontang 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Inti Surya Deli Cabang Bontang 3. Kompensasi finansial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				PT Inti Surya Deli Cabang Bontang
3.	Ni Made Rai Yuni Pratiwi, I Gusti Ayu Wimba (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening di Sisterfields Café Seminyak	Sampel : 68 karyawan Sisterfields Café Seminyak Teknik Analisis : Analisis Jalur Jenis penelitian : Kuantitatif	1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh



No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.</p> <p>3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan</p> <p>4. Motivasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.</p>

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Hira Khan, Maryam Rehmat, Tahira Hassan Butt, Saira Farooqi, dan Javaria Asim (2020)	<i>Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafing : A Mediation Model</i>	Sampel : 300 karyawan di sektor telekomunikasi di Lahore, Pakistan Teknik Analisis : Analisis regresi berganda Jenis Penelitian : kuantitatif	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan motivasi intrinsik dan kinerja kerja, namun hubungan tidak langsung dan tidak signifikan dengan burnout dan social loafing.

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Agus Putranto, Ratna Wijayanti (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Sampel : 80 karyawan PDAM Tirta Aji Kabupaten Wonosobo Teknik Analisis : Analisis regresi linear berganda Jenis penelitian : Kuantitatif	1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Aji Wonosobo 2. Kompensasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Aji Wonosobo 3. Komunikasi Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Aji Wonosobo

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Isabel Buil, Eva Martinez, dan Jorge Matute (2019)	<i>Transformational Leadership and Employee Performance : The Role of Identification, Engagement, and Proactive Personality</i>	Sampel : 323 karyawan dari 323 hotel di Spanyol Teknik Analisis : <i>Partial Least Square</i> (PLS) Jenis : Kuantitatif	1. Kepemimpinan transformatasional secara langsung memprediksi kinerja pekerjaan. 2. Seperti yang diharapkan, keterlibatan kerja secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatasional dan kinerja pekerjaan 3. Namun, identifikasi organisasi sendiri tidak memediasi hubungan ini. Hasil ini menunjukkan bahwa identifikasi

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				organisasi saja tidak dapat menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, kecuali jika kepemimpinan transformasional tersebut mengarah pada keterlibatan kerja.

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Komang Andi Praditya Maha Putra, I Gde Adnyana Sudibya (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Sampel : 35 Karyawan Hotel Spazzio Kuta Bali Teknik Analisis : Analisis Jalur Jenis penelitian : Kuantitatif	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Motivasi kerja secara positif dan signifikan mampu memediasi gaya kepemimpinan

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				transformasional terhadap kinerja karyawan.
8.	Muh. Agus (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Pantoloan	Sampel : 70 Pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Pantoloan Teknik Analisis : Analisis Regresi Berganda Jenis penelitian : Kuantitatif	Gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9.	Sukhjeet Kaur (2017)	<i>Impact of Transformational Leadership over Employee Motivation</i>	Sampel : 20 karyawan dari lembaga pendidikan di Punjab, dengan 12 orang berada di posisi pengajaran dan 8 orang di posisi non- pengajaran  Teknik Analisis : teknik analisis kualitatif  Jenis Penelitian : <i>mixed method</i>	Pemimpin yang mengadaptasi kepemimpinan partisipatif dan transformasional lebih mungkin untuk menciptakan suasana motivasi di antara para karyawan mereka.  Secara umum, kepemimpinan transformasional mungkin lebih disukai oleh para karyawan dalam penelitian ini daripada kepemimpinan transaksional.



No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10.	Xiao-Hua (Frank) Wang, Tae-Yeol Kim, dan Deog-Ro Lee (2016)	<i>Cognitive Diversity and Team Creativity : Effects of Team Intrinsic Motivation and Transformational Leadership</i>	Sampel : 351 karyawan tim R&D dari perusahaan di Korea Selatan Teknik Analisis : <i>Hierarchical Linear Modeling</i> (HLM) Jenis Penelitian : Kuantitatif	1. Keragaman kognitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas tim dan motivasi intrinsik tim. 2. Motivasi intrinsik tim sepenuhnya memediasi hubungan antara keragaman kognitif dan kreativitas tim. 3. Hubungan antara keragaman kognitif dan motivasi intrinsik tim adalah negatif dan signifikan ketika kepemimpinan transformasional rendah, tetapi

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>positif dan signifikan ketika kepemimpinan transformasional tinggi.</p> <p>4. Pengaruh tidak langsung keragaman kognitif terhadap kreativitas tim melalui motivasi intrinsik tim adalah positif dan signifikan ketika kepemimpinan transformasional tinggi, tetapi negatif dan signifikan ketika kepemimpinan transformasional rendah.</p>

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
11.	Indra Kharis (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)	Sampel : 74 karyawan Bank Jatim cabang Malang Teknik Analisis : Model Analisis Jalur Jenis penelitian : Kuantitatif	1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan. 2. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan. pengaruhnya cukup kuat terhadap kinerja karyawan.

No	Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				4. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEP**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

##### **3.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin transformasional mendorong pengikut mereka untuk melebihi ekspektasi mereka. Pemimpin menetapkan ekspektasi yang menantang dan mencapai standar kinerja yang lebih tinggi (Bass, 2008). Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional menciptakan harapan yang ambisius dan mendorong pencapaian standar yang lebih tinggi dalam kinerja. Inti dari kepemimpinan transformasional adalah memotivasi karyawan untuk mengatasi batasan mereka, yang dapat meningkatkan kepercayaan diri dan secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Butsi, 2019; Putra et al., 2019; Pradana, 2018).

##### **3.1.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan**

Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan pribadi karyawan, mendorong pembelajaran dan pertumbuhan, yang dapat meningkatkan motivasi karyawan (Shalahuddin, 2015). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Prayudi, 2020; Martha et al., 2020).

### **3.1.3 Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi karyawan mendorong individu untuk bertindak dengan cara yang ditujukan untuk mencapai tujuan, memberikan energi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku manusia untuk mencapai tujuan, khususnya dalam konteks pekerjaan (Konopaske dan Ivancevich, 2019). Motivasi karyawan dan kinerja karyawan memiliki korelasi yang signifikan. Karyawan yang termotivasi cenderung menampilkan performa yang lebih unggul. Motivasi ini berperan penting dalam mendorong karyawan untuk menuntaskan tugas-tugas dengan sukses dan memenuhi sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa gaya motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hustia, 2020; Adinda et al., 2020; Martha et al., 2020).

### **3.1.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

#### **Karyawan melalui Motivasi Karyawan**

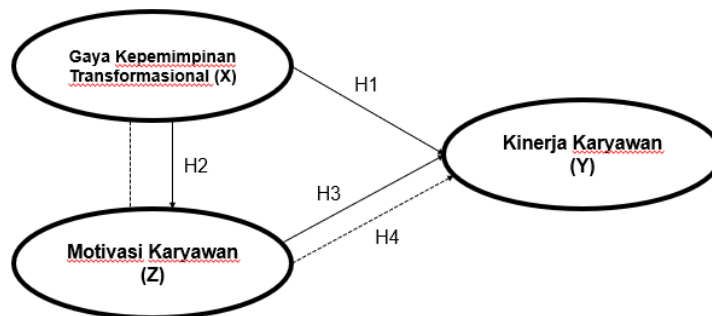
Pratiwi dan Wimba (2021) menekankan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor dalam upaya untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan adalah aspek penting dalam upaya ini. Pendekatan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak positif dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan performa yang lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Karyawan dengan motivasi rendah cenderung mengalami penurunan produktivitas dan menghadapi berbagai masalah yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan (Pratiwi dan Wimba, 2021; Putra dan Sudibya, 2019; Kharis et al., 2015).

Gaya kepemimpinan transformasional serta motivasi karyawan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Dengan penggunaan gaya kepemimpinan transformasional yang baik ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sekaran dan Bougie (2016) mengemukakan bahwa kerangka konsep merupakan dasar dari penelitian yang berorientasi hipotesis-deduktif, sebab kerangka tersebut menjadi acuan dalam pembentukan hipotesis. Dalam konteks penelitian ini, kerangka konsep disusun untuk memahami pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan serta pengaruhnya pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti termotivasi untuk mengeksplorasi dampak gaya kepemimpinan transformasional pada motivasi karyawan dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi kinerja karyawan, yang diuraikan sebagai berikut.

**Gambar 3. 1 Kerangka Berpikir**



Keterangan :

————— : Hubungan Langsung

----- : Hubungan Tidak Langsung

### 3.2 Pengembangan Hipotesis

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), Hipotesis bisa diartikan sebagai pernyataan yang bersifat sementara namun dapat diuji, yang meramalkan apa yang diharapkan ditemukan dalam data empiris. Hipotesis berasal dari teori yang menjadi landasan model konseptual dan biasanya bersifat relasional. Dengan demikian, hipotesis bisa diartikan sebagai hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Adapun hipotesis terhadap penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan” sebagai berikut.

**H1** : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU.



**H2** : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU.

**H3** : Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU.

**H4** : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan di PT PLN IP PLTU Barru POMU.