

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada masa ini sumber daya manusia memiliki peran yang begitu penting bagi posisi dan kedudukan baik dalam organisasi maupun diluar organisasi karena mengingat kinerja sumber daya manusia sangatlah mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Maka dari itu sebuah perusahaan akan sangat memerlukan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi supaya dengan mudah bisa mencapai sasaran atau tujuan yang sudah di ditentukan perusahaan.

Berhasil atau tidak nya suatu perusahaan tergantung bagaimana perusahaan tersebut mampu mempertahankan eksistensi perusahaan. Dengan kata lain, eksistensi perusahaan tersebut dipengaruhi oleh kualitas serta kemampuan kompetitif dari SDM yang dimilikinya. Agar tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada peralatan modern atau sarana serta prasarana yang lengkap tetapi lebih bergantung pada sumber daya yang melakukan pekerjaannya tersebut.

Faktor yang memiliki peranan penting bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensi nya adalah kinerja karyawan. Menurut August W. Smith kinerja karyawan dapat diartikan sebagai "*Output drive from processes, human or otherwise*" yang berarti kinerja merupakan suatu keluaran atau hasil dari suatu proses. Setiap perusahaan baik perusahaan manapun tentunya pasti mempunyai keinginan untuk mempunyai SDM yang berkinerja tinggi.

Dengan demikian dalam rangka untuk membentuk karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, sangatlah diperlukan adanya suatu hal yang mampu mendorong perusahaan dalam hal peningkatan kinerja karyawannya secara optimal serta dapat menggunakan dan mengelola dengan sebaik mungkin potensi yang telah ada di dalam sumber daya manusia yang pastinya dimiliki oleh karyawan tersebut agar dapat tercapainya tujuan perusahaan dengan tepat.

Akibatnya penentu keberhasilan suatu perusahaan sangatlah bergantung kepada kinerja karyawannya dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Setiap perusahaan akan selalu memaksimalkan usaha mereka dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan maksud apa yang menjadi sasaran atau maksud perusahaan tersebut dapat terlaksana dengan semaksimal mungkin.

Selain kinerja karyawan faktor penting lain yang dapat mempengaruhi perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya adalah seorang pemimpin. Seorang pemimpin tentunya dituntut harus mempunyai gaya kepemimpinan yang sesuai agar dapat mempengaruhi bawahannya supaya bisa secara aktif ikut serta dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian adanya keterikatan antara pemimpin dengan bawahan diharapkan dapat tercipta nya suatu hubungan yang harmonis supaya bisa bersama-sama dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu suatu perusahaan sangat membutuhkan seorang pemimpin yang dapat menjadi pelopor perubahan (*transformation*) agar terlaksananya suasana kerjasama yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan.

Kepemimpinan ini dapat membawa pengaruh yang berbeda pada setiap penerapannya sehingga dalam hal pelaksanaan pekerjaannya pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat dominan. Oleh karena itu pemimpin akan selalu menjadi fokus yang utama dalam setiap evaluasi sebagai suatu gambaran penilaian umum terhadap tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat menjadi penekanan terhadap pentingnya pemimpin dalam membentuk visi, misi serta lingkungan yang dapat menjadi motivasi bagi para karyawan untuk dapat berprestasi Burns (2012) merupakan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional juga dapat memberikan suatu pembelajaran kepada bawahannya serta transfer keahlian dari seorang pemimpinnya. Dimana pada penerapan gaya kepemimpinan ini pemimpin itu hanya cenderung memberikan contoh saja kepada karyawannya.

Kemudian selain gaya kepemimpinan serta kinerja, motivasi kerja pun masuk ke dalam suatu faktor yang sangat berperan penting bagi perusahaan yang

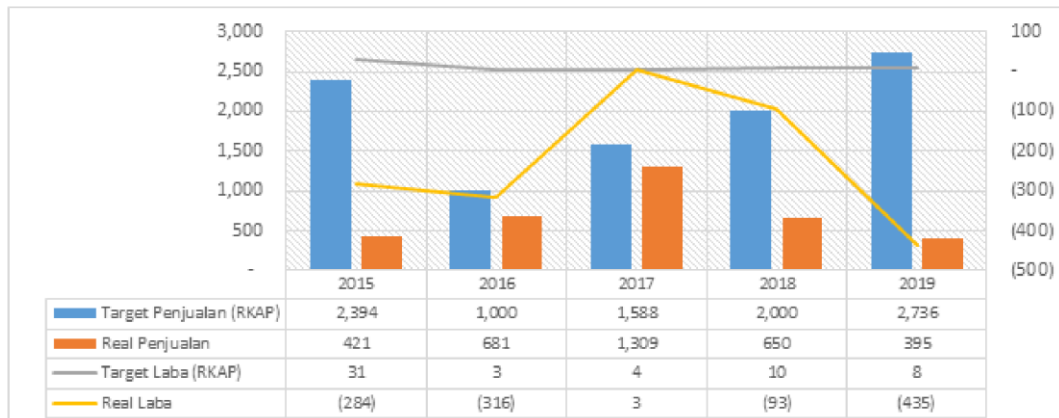
masuk ke dalam salah satu upaya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa “Motivasi juga merupakan suatu dorongan yang menjadi kebutuhan yang muncul dari dalam diri karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang dihadapinya”. Maka dari itu, motivasi termasuk ke dalam salah satu faktor yang perlu diperhatikan perusahaan karena motivasi ini dapat menimbulkan suatu dorongan karyawan untuk dapat memenuhi macam-macam kebutuhan.

Agar karyawan dapat melakukan tugasnya dengan maksimal sangat dipengaruhi oleh sebuah motivasi yang menjadi pendorong karyawan tersebut untuk bekerja secara baik serta dapat disiplin sehingga apa yang merupakan tujuan dari perusahaan tersebut di bawah kepemimpinan seseorang yang mampu membentuk suasana kerja yang baik serta kondusif dapat tercapai.

Bahkan setiap karyawan belum tentu akan bersedia untuk tetap bekerja dengan optimal sehingga pendorong atau motivasi agar karyawan dapat bekerja dengan optimal dan mampu mengarahkan semua kemampuannya untuk bekerja itu tergantung pemimpinnya.

Penelitian ini dilaksanakan di PT INTI PERSERO. PT INTI ini merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dimana pengelolaannya terdapat dalam pengawasan Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) yang bergerak di bidang peralatan telekomunikasi. Sejak berdirinya PT INTI PERSERO pada tahun 1926 sampai dengan saat ini lokasi kantor pusat dari PT INTI PERSERO ini berada di Komplek Laboratorium Pos, Telepon dan Telegraf PTT di daerah Tegalega sekarang jalan Moh. Toha no.77 Bandung.

Dalam melakukan usahanya tersebut PT INTI PERSERO memiliki sebuah misi yaitu: “Dapat menjadi tulang punggung atau basis dari kemampuan nasional untuk dapat mencapai kebutuhan di berbagai bidang elektronika profesional serta bidang komunikasi, baik itu perangkat keras ataupun perangkat lunak yang dimana misi tersebut mempunyai tujuan untuk dapat menunjang wawasan nusantara serta ketahanan nasional”. Berikut merupakan tabel tingkat kinerja penjualan perusahaan PT INTI PERSERO:



**Gambar 1.1 Hasil Kinerja Penjualan PT. INTI Tahun 2015 – 2019**

*Sumber : Laporan Tingkat Penjualan PT.INTI Persero (inti.co.id)*

Dilihat dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa terbukti adanya ketidakstabilan kinerja di dalam perusahaan PT INTI PERSERO yang dimana pada tahun 2015 kinerja penjualan perusahaan mencapai 421 lalu pada tahun 2016 kinerja penjualan perusahaan mengalami kenaikan sehingga mencapai 681, namun di tahun 2017 kinerja penjualan perusahaan mengalami kenaikan lagi menjadi 1309 serta pada tahun 2018 kinerja penjualan perusahaan mengalami penurunan kembali menjadi 650 dan pada tahun 2019 kinerja penjualan perusahaan mengalami penurunan yang sangat drastis yaitu menjadi 395.

Dalam hal ini peneliti memilih PT INTI PERSERO sebagai organisasi dengan jumlah pegawai yang cukup. Problematika yang terdapat pada perusahaan ini yaitu mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Berdasar pada alasan tersebut, maka peneliti memiliki keinginan untuk meneliti lebih jauh lagi mengenai “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* STUDI KASUS PADA PT INTI PERSERO”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada penjelasan uraian dari latar belakang diatas, maka identifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat permasalahan dalam gaya kepemimpinan yang penerapannya tidak cocok atau tidak sesuai dengan keadaan karyawannya sehingga mengakibatkan turunnya kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Menurut hasil wawancara dengan sebagian PT INTI PERSERO, terdapat permasalahan yaitu pemimpin di perusahaan kurang memberikan motivasi atau dorongan guna melihat permasalahan dari sudut pandang yang berbeda sehingga menimbulkan turunnya tingkat kinerja karyawan di perusahaan.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari masalah latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT INTI PERSERO?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan di PT INTI PERSERO?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT INTI PERSERO?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT INTI PERSERO?

## **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT INTI PERSERO.

2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PT INTI PERSERO.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT INTI PERSERO.
4. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT INTI PERSERO.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi seluruh pihak yang terlibat ataupun yang terkait. Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat serta berguna bagi perkembangan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, serta kinerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk peneliti yang akan melaksanakan penelitian sejenis.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat khususnya bagi pimpinan perusahaan PT. INTI PERSERO dalam upaya peningkatan kinerja karyawannya dan umumnya bagi seluruh karyawan PT INTI PERSERO, serta dengan adanya penelitian ini diharapkan bisa menambahkan wawasan dan pengetahuan baru bagi peneliti supaya mampu menerapkan teori yang telah didapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

#### **F. Kerangka Pemikiran**

Teori yang mendukung penelitian ini adalah teori gaya kepemimpinan transformasional (*independent variable*) dalam *transformasional leadership* menurut Bass dan Avolio yang mendefinisikan bahwa

*“Kepemimpinan transformasional itu merupakan seorang pemimpin yang dapat mengubah perilaku bawahannya menjadi pemimpin yang mempunyai rasa mampu serta mempunyai motivasi yang tinggi dan berusaha agar dapat terwujudnya prestasi kerja yang tinggi serta bermutu”*

Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat (*dependen variable*), teori yang mendukungnya yaitu dalam Sedarmayanti menurut August W. Smith dalam Sedarmayanti (2009) kinerja karyawan adalah *“Output drive from processes, human or otherwise”* yang artinya kinerja merupakan keluaran atau hasil dari suatu proses.

Motivasi kerja (Y) sebagai variabel *intervening*/mediasi, teori yang mendukungnya yaitu teori menurut Barton dan Martin mendefinisikan bahwa motivasi itu merupakan *“Suatu kekuatan yang dapat menggerakkan serta mengatur seseorang untuk melaksanakan suatu perilaku atau tindakan yang ditujukan pada tujuan tertentu.”*

Teori-teori tersebut dapat diukur dan diamati, kemudian dipaparkan ke dalam variabel yang ada dalam model penelitian. Kerangka pemikiran ini menunjukkan kepercayaan pada suatu fenomena tertentu yang mempunyai keterkaitan dan pemaparan tentang variabel itu saling terkait.

#### **a. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Robbins (2010) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional yaitu *“seorang pemimpin yang memahami keinginan bawahannya dan berusaha menekankan bahwa jika bawahannya memenuhi harapan perusahaan, mereka akan mendapatkan apa yang mereka inginkan.”*

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan karena dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat perilakunya sehingga dapat bekerja sama dan saling mempercayai satu sama lain.

Dengan gaya kepemimpinan transformasional bawahan merasakan kesetiaan, kekaguman, kepercayaan serta rasa hormat kepada pemimpin. Tidak hanya itu bawahan juga akan merasa termotivasi untuk melaksanakan sesuatu yang lebih dari sesuatu yang pada awalnya telah diharapkan sehingga



kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi serta kinerja pengikutnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dkk, (2014), penelitian Tatilu, dkk (2004) dan Tucunan, dkk (2004) semakin menegaskan hal ini. Penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan positif mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

**b. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.**

Gibson (1997) berpendapat bahwa “Pemimpin transformasional mengidentifikasi pilihan atau keinginan bawahannya serta mendukung mereka untuk menciptakan sebuah motivasi kerja”. Ardana (2012) berpendapat bahwa motivasi merupakan “Suatu dorongan yang dapat menjadikan seseorang melaksanakan sesuatu yang dapat mengarahkannya tergantung dengan kehebatan pemimpinnya”.

Kepercayaan transformasional mempengaruhi motivasi kerja karena kepemimpinan transformasional menjadikan pemimpinnya inspirasi bagi bawahannya, selain itu juga menumbuhkan rasa kekeluargaan antara atasan dengan bawahannya yang menimbulkan terjalinnya interaksi yang harmonis antara pemimpin dengan bawahannya, selain itu pemimpin juga mengikutsertakan bawahannya pada proses pengambilan keputusan, memberikan kritikan serta memberikan saran sampai dengan kesempatan untuk mengembangkan diri. Yang dampaknya hal ini dapat mendukung terciptanya sebuah motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Tucunan, dkk (2014) dan Priyadi (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan positif mempengaruhi terhadap motivasi kerja.

**c. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.**

Terdapat hubungan yang berkaitan antara motivasi dan kinerja karyawan Gibson dalam Warsito (2008:99) berpendapat bahwa “Faktor motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, faktor motivasi ini memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan.” Mangkunegara (2017) juga berpendapat



bahwa “Motivasi merupakan salah satu faktor yang bisa mempengaruhi suatu pencapaian kinerja karyawannya.”

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena besarnya motivasi yang diberikan pemimpin terhadap bawahannya dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena motivasi merupakan suatu keadaan untuk menggerakkan diri kearah pencapaian tujuan organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Susanto dan Anisah (2019), Dharma (2007) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan.

**d. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.**

Bass & Avolio (2011) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan:

*“Suatu model kepemimpinan guna memajukan sumber daya manusia serta ikatan efek pemimpin kepada bawahannya bisa diukur melalui indikator suatu kesetiaan, kepercayaan, kekaguman serta rasa hormat pada pemimpin, berupaya untuk dapat memberi motivasi pada pengikutnya supaya melaksanakan suatu hal yang lebih agar tercapainya suatu kinerja yang baik.”*

Sedarmayanti (2014) berpendapat bahwa “hasil kinerja yang didapat individu ataupun kelompok di dalam suatu organisasi selaras dengan tanggung jawab serta wewenang nya dalam upaya untuk mewujudkan tujuan.”

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja kepemimpinan transformasional menjadikan pemimpin sebagai seorang panutan, serta contoh bagi para pengikutnya selain sebagai inspirasi bagi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadinya demi kebaikan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

Bisa diartikan kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memotivasi bawahannya lewat kharisma serta perilaku yang terdapat dalam diri pemimpin. Dengan kepemimpinan transformasional ini bawahan akan mendapatkan motivasi yang tinggi untuk dapat bekerja secara maksimal sehingga mendapatkan hasil kinerja yang maksimal pula.

Pada penelitian yang dilaksanakan oleh Indra (2015) dan Bana (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif secara langsung terhadap kinerja melalui motivasi. dapat diartikan bahwa motivasi bisa memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Penelitian ini mencoba untuk mempelajari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran Penelitian**

*Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti (2021)*

**Keterangan :**

Variabel X : variabel *independent* (gaya kepemimpinan transformasional)

Variabel Y : variabel *dependen* (kinerja karyawan)

Variabel Z : variabel *intervening* (motivasi kerja)

### G. Hasil penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu jalan peneliti dalam mengetahui sebuah analogi atau perbandingan yang kemudian untuk mendapatkan suatu inspirasi yang baru bagi penelitian yang akan datang, disamping itu penelitian terdahulu juga mendukung penelitian dalam memposisikan penelitian serta menandakan orisinalitas pada suatu penelitian.

Dari bagian ini peneliti memakai berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilaksanakan, yang kemudian dibuat ringkasannya. Berikut merupakan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*:

**Tabel 1. 1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Farisa Nuril Amaliyah (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Penelitian pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Blitar)	Hasil penelitian dari pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa antara variabel tersebut menunjukkan pengaruh signifikan. Selain itu pengaruh signifikan terdapat pula pada variabel Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan demikian. Seluruh hubungan dalam variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan
2.	Jurnal Indra Kharis (2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
		<i>intervening</i> (Studi pada karyawan bank jawa timur cabang Malang)	
3.	Jurnal Pambudi (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)	Dari hasil pengujian terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 0.334. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan seiring dengan tingginya Kepuasan Kerja Karyawan
4.	Jurnal Priyanto (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel <i>intervening</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak positif signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan</li> <li>- Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Motivasi kerja tidak bisa memediasi pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
5.	Jurnal Corry Magdalena (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PT Sinar Sosro Tanjung Morawa	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai pengaruh yang positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan.
6.	Adetya (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
		kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT SAMATOR GAS INDUSTRI di Surabaya	Motivasi Kerja, Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja, Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
7.	Irfan Faturahman (2019)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDAM Grobogan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kharisma, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi inspirasi secara bersama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Hendro Noor Ivansyah (2019)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> pada karyawan PT tunas subur utama pacitan.	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa - Gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kepuasan kerja baik parsial ataupun secara simultan. - Gaya kepemimpinan transformasional serta gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan baik parsial maupun simultan. - Kepuasan kerja berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Fatchan Maulana Febriansyah (2020)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel <i>intervening</i> pada PDAM lawu tirta kabupaten Magetan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif juga terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
10.	Jurnal Ade Rio Martha (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga membuktikan bahwasanya motivasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang awalnya positif tidak signifikan menjadi positif signifikan

Sumber : <http://digilib.uinsgd.ac.id/> dan jurnal( *Data Diolah Oleh Peneliti 2021*)

Peneliti membandingkan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya berdasarkan tabel ini. Semua penelitian tersebut menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, dan hasilnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, rata-rata variabel motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian-penelitian terdahulu di atas, terdapat beberapa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah terdapat beberapa penelitian dengan variabel yang berbeda, penelitian ini juga dilakukan di tempat yang berbeda, serta sampel dan teknik sampel yang digunakan juga berbeda.

Peneliti mengambil judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja karyawan sebagai variabel mediasi. Gaya kepemimpinan transformasional (X), motivasi kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y), dengan mengambil objek penelitian pada PT. INTI PERSERO. Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan metode deskriptif. Peneliti mengambil sampel penelitian sebanyak 80 orang dengan jumlah populasi sebanyak 415 orang.

## H. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2008) merupakan “Dugaan atau jawaban sementara dari suatu rumusan masalah yang biasanya rumusan masalah tersebut sudah disusun kedalam suatu bentuk kalimat yang berupa pertanyaan.” Disebut dengan jawaban sementara itu dikarenakan jawabannya baru berdasarkan dari hasil pengumpulan data.

Hipotesis juga dikatakan sebagai suatu jawaban yang teoritis terhadap suatu rumusan masalah, hipotesis belum mencapai pada suatu jawaban yang empiris. Bersumber dari deskripsi teori serta kerangka pemikiran diatas, dapat dirumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT INTI PERSERO.
- H<sub>2</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT INTI PERSERO.
- H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT INTI PERSERO.
- H<sub>4</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT INTI PERSERO dimediasi oleh motivasi kerja.