

PENGARUH MOTIVASI, PELATIHAN, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI LOYALITAS KERJA PADA PT. PLN (PERSERO) UP3 KETAPANG

Ainul Yaqin¹, Unang Toto Handiman²
ainullyqn4@gmail.com¹, unang@stiebp.ac.id²
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bhakti Pembangunan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman empiris dan komprehensif mengenai pengaruh motivasi, pelatihan, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Ketapang, dengan loyalitas kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif melalui desain survei. Analisis data berbasis Structural Equation Modelling–Partial Least Square (PLS-SEM) digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten. Data diperoleh melalui kuesioner kepada 83 responden yang merupakan seluruh populasi karyawan tetap dan tidak tetap di PT. PLN (Persero) UP3 Ketapang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, loyalitas kerja terbukti memiliki pengaruh besar dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menjadikannya variabel paling dominan dalam model. Dalam konteks mediasi, loyalitas kerja berperan sebagai variabel kunci yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Namun, loyalitas kerja ditemukan belum mampu secara optimal memediasi pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dalam model penelitian ini. Implikasi manajerial menekankan pentingnya penguatan loyalitas melalui gaya kepemimpinan yang inspiratif dan perhatian individual guna mendorong optimalisasi kinerja operasional.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, Loyalitas Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

PT. PLN (Persero) UP3 Ketapang merupakan unit kerja strategis yang berperan sebagai pemasok utama kebutuhan listrik masyarakat di wilayah Kabupaten Ketapang. Dalam menjalankan fungsinya, keberhasilan pelayanan sangat bertumpu pada produktivitas sumber daya manusia (SDM) yang bertindak sebagai penggerak operasional maupun strategis (Hasibuan, 2021). Berdasarkan data internal 2020–2024, ditemukan fenomena krusial berupa fluktuasi dan kecenderungan penurunan prestasi kerja karyawan, di mana pada tahun 2023 kriteria kinerja "cukup" dan "buruk" mendominasi pencapaian evaluasi perusahaan. Masalah kinerja ini juga diikuti oleh peningkatan tren absensi dari 0,35% pada tahun 2020 menjadi 0,55% pada tahun 2024, serta lonjakan pelanggaran disiplin kerja sebesar 75,00% pada tahun 2024, seperti kelalaian penyelesaian laporan pengaduan masyarakat.

Penurunan performa ini diidentifikasi erat kaitannya dengan pengelolaan faktor-faktor internal organisasi seperti motivasi kerja, efektivitas pelatihan, dan penerapan gaya kepemimpinan. Motivasi kerja yang tinggi dibutuhkan agar karyawan bekerja tanpa paksaan demi pencapaian target perusahaan (Mangkunegara, 2021). Di sisi lain, program pelatihan kerja yang terencana berperan meminimalkan kesenjangan kompetensi seiring perkembangan teknologi ketenagalistrikan (Dessler, 2020). Selain aspek kompetensi dan dorongan kerja, kehadiran kepemimpinan transformasional dinilai krusial untuk menginspirasi karyawan agar mengesampingkan kepentingan pribadi demi visi kolektif perusahaan (Bass & Avolio, 1994).

Meskipun hubungan langsung variabel motivasi, pelatihan, dan kepemimpinan terhadap kinerja telah banyak diteliti (Saprudin et al., 2025; Novitasari & Asbari, 2020), integrasi

loyalitas kerja sebagai variabel mediasi khususnya pada sektor BUMN kelistrikan masih sangat terbatas. Sebagian besar studi terdahulu cenderung menguji variabel ini secara parsial atau menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator (Simamora, 2023). Berdasarkan keterbatasan empiris tersebut (research gap), penelitian ini bertujuan menguji secara komprehensif model struktural pengintegrasian loyalitas kerja sebagai mediator psikologis guna memberikan kontribusi teoretis pada Social Exchange Theory (Blau, 1964) serta solusi praktis bagi manajemen PT. PLN (Persero) UP3 Ketapang.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif asosiatif dengan metode survei kuesioner. Lokasi penelitian bertempat di PT. PLN (Persero) UP3 Ketapang. Populasi dalam penelitian ini bersifat jenuh (sensus), melibatkan seluruh karyawan tetap (43 orang) dan karyawan tidak tetap (40 orang) dengan total 83 responden (Sugiyono, 2019).

Pengumpulan data primer menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert 1-5. Teknik analisis data menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui software WarpPLS (Hair et al., 2017). Evaluasi model dilakukan dalam dua tahapan utama: (1) Measurement Model Test (Outer Model) untuk menguji validitas konvergen (outer loading > 0.70, AVE > 0.50), validitas diskriminan, serta reliabilitas (Composite Reliability > 0.70 dan Cronbach’s Alpha > 0.70). (2) Structural Model Test (Inner Model) untuk mengevaluasi nilai R-Square, f-Square effect size, Collinearity Statistics (VIF < 5), serta signifikansi koefisien jalur melalui uji-t dan p-value.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Berdasarkan hasil pemrosesan PLS-SEM, seluruh indikator dalam variabel penelitian memiliki nilai outer loading di atas 0,70 dan nilai AVE melampaui ambang batas 0,50, menyatakan syarat validitas konvergen terpenuhi (Hair et al., 2017). Nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach’s Alpha seluruh konstruk berada di atas 0,70, mengonfirmasi tingkat keandalan instrumen yang sangat baik. Pengujian validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker dan tabel cross-loading menunjukkan seluruh konstruk memiliki korelasi yang lebih kuat dengan indikatornya sendiri dibanding konstruk lainnya.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Hasil analisis nilai R-Square (R²) menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan varians variabel eksogen: (1) Variabel Loyalitas Kerja (Z) memiliki nilai R² sebesar 0,542, mengindikasikan bahwa motivasi, pelatihan, dan kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan loyalitas kerja sebesar 54,2%. (2) Variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R² sebesar 0,685, mengindikasikan bahwa variasi kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh model sebesar 68,5%, sedangkan sisanya dijelaskan faktor di luar penelitian.

Uji Hipotesis (Direct & Indirect Effects)

Berdasarkan hasil estimasi koefisien jalur (Path Coefficients) dan nilai t-statistik pada software WarpPLS, rangkuman hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Hubungan Langsung (Direct Effect)

Jalur Hubungan	Path Coeff.	t-Statistik	P-Value	Keterangan
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,245	2,120	< 0,05	Berpengaruh Positif & Signifikan (H1 Diterima)
Pelatihan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,210	1,985	< 0,05	Berpengaruh Positif & Signifikan (H2 Diterima)
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0,085	0,764	> 0,05	Berpengaruh Positif Tidak Signifikan (H3 Ditolak)

Motivasi Kerja -> Loyalitas Kerja	0,112	1,021	> 0,05	Berpengaruh Positif Tidak Signifikan (H4 Ditolak)
Pelatihan Kerja -> Loyalitas Kerja	0,094	0,845	> 0,05	Berpengaruh Positif Tidak Signifikan (H5 Ditolak)
Kepemimpinan Trans. -> Loyalitas Kerja	0,512	5,432	< 0,01	Berpengaruh Positif & Signifikan (H6 Diterima)
Loyalitas Kerja -> Kinerja Karyawan	0,488	4,912	< 0,01	Berpengaruh Positif & Signifikan (H7 Diterima)

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Hubungan Tidak Langsung (Indirect Effect)

Jalur Hubungan Mediasi	Path Coeff.	P-Value	Keterangan
Motivasi -> Loyalitas -> Kinerja Karyawan	0,054	> 0,05	Mediasi Tidak Signifikan (H8 Ditolak)
Pelatihan -> Loyalitas -> Kinerja Karyawan	0,045	> 0,05	Mediasi Tidak Signifikan (H9 Ditolak)
Kepemimpinan Trans. -> Loyalitas -> Kinerja	0,249	< 0,05	Mediasi Positif & Signifikan (H10 Diterima)

Pembahasan

Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi kerja dan pelatihan terbukti memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Ketapang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Mangkunegara (2021) dan Dessler (2020) yang menegaskan bahwa dorongan pemenuhan kebutuhan psikologis serta program peningkatan keahlian kompetensi teknis secara linier berkontribusi nyata pada perbaikan mutu, kuantitas, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas di lapangan.

Anomali Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja: Secara mengejutkan, gaya kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Temuan ini memverifikasi argumen Yukl (2013) bahwa pada organisasi BUMN dengan watak birokrasi dan SOP yang rigid, pengaruh figur kepemimpinan tidak serta merta langsung mengubah output kinerja operasional harian tanpa adanya stimulan pengikat psikologis terlebih dahulu.

Peran Sentral Variabel Mediasi Loyalitas Kerja: Loyalitas kerja bertindak sebagai variabel paling dominan dalam membentuk kinerja karyawan (Path = 0,488). Lebih lanjut, loyalitas kerja terbukti menjadi variabel kunci (full mediation) yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan konsep Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan kajian Bass & Avolio (1994); ketika pemimpin transformasional mempraktikkan idealized influence dan individualized consideration, hal itu membentuk rasa aman dan keterikatan emosional kuat (loyalitas) (Steers & Mowday, 1981). Karyawan yang loyal inilah yang kemudian secara sukarela mendongkrak performa kerja di atas standar rata-rata perusahaan. Sebaliknya, loyalitas ditemukan belum mampu secara optimal memediasi pengaruh motivasi dan pelatihan kerja dalam model penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Ketapang secara efektif dikendalikan oleh tingginya motivasi kerja, efektivitas pelatihan, serta penguatan loyalitas kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional tidak mampu menggerakkan performa kinerja secara langsung, melainkan harus mengandalkan pembentukan loyalitas karyawan terlebih dahulu sebagai mekanisme psikologis perantara (mediating mechanism).

1. Implikasi Manajerial

Manajemen PT. PLN (Persero) UP3 Ketapang direkomendasikan untuk beralih dari

fokus gaya kepemimpinan instruksional-transaksional ke arah gaya kepemimpinan transformasional yang lebih inspiratif dan menaruh perhatian individual (individual consideration) demi memupuk kesetiaan karyawan. Selain itu, pelaksanaan program pelatihan kerja perlu dievaluasi agar materi yang disampaikan dapat diimplementasikan secara praktis dalam mengatasi persoalan operasional harian guna menekan angka absensi dan pelanggaran aturan kerja.

2. Saran Penelitian Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengevaluasi variabel alternatif lain yang berpotensi memperkuat peran mediasi motivasi dan pelatihan terhadap loyalitas dan kinerja, seperti kepuasan kerja (job satisfaction), komitmen organisasi, atau variabel lingkungan kerja non-fisik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Mentoring dan Kinerja Karyawan: Menilik Peran Keterikatan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 4(2), 120-134.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior (14th ed.)*. Pearson Education.
- Saprudin, S., et al. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Sektor Energi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 45-58.
- Simamora, H. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, 3(1), 235-281.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson Education.