

**Pengaruh *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership*, dan *Organizational Identification* terhadap *Job Performance* Karyawan PT PLN (Persero)  
(Studi Pada Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti)**

**Fitriyani**

*yanifitri2898@gmail.com*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti

**Tiara Puspa**

*tiara.puspa@trisakti.ac.id*

Universitas Trisakti

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of *transformational leadership*, *transactional leadership*, and *organizational identification* on *job performance* among employees of PT PLN (Persero). The background of this research is based on the importance of leadership style and organizational identification in enhancing employee performance, particularly in an increasingly competitive business environment. The study employed a quantitative approach with a census method involving 120 employees of PT PLN (Persero), both at the head office and branch offices. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression.

The results indicate that *transformational leadership* and *organizational identification* have a positive and significant influence on *job performance*. In other words, higher levels of transformational leadership and organizational identification lead to improved employee performance. On the other hand, *transactional leadership* shows a positive but not significant influence on *job performance*. These findings suggest that employee motivation at PT PLN (Persero) is more strongly driven by inspiration, individual consideration, and a sense of belonging to the organization, rather than by reward and punishment systems alone.

The implications of this study highlight the importance of fostering transformational leadership and strengthening organizational identification as key strategies for improving employee performance. For the management of PT PLN (Persero), these findings can serve as a reference in formulating more effective human resource management policies to support the achievement of organizational goals.

**Keywords:** *transformational leadership*, *transactional leadership*, *organizational identification*, *job performance*, PT PLN (Persero).

**PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengelola tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Agar perusahaan memiliki SDM yang profesional, diperlukan upaya untuk meningkatkan dan menjaga kualitas SDM yang ada (Hasibuan, 2019). Dengan SDM yang memiliki pengetahuan, kemampuan, profesionalisme, dan

disiplin, perusahaan akan mampu meningkatkan produktivitas dan bersaing dengan para kompetitor.

Menurut Torang (2014), kinerja (*job performance*) adalah kualitas atau kuantitas hasil pekerjaan individu maupun kelompok dalam organisasi sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan visi dan misinya. Dengan demikian, kualitas SDM yang baik akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa *transformational leadership* dan *transactional leadership* merupakan dua gaya kepemimpinan yang paling banyak diteliti karena pengaruhnya yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Selain itu, tingkat *organizational identification* atau rasa memiliki terhadap organisasi juga turut mendorong kinerja karyawan (Ashforth & Mael, 1989). Karyawan yang memiliki identifikasi tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan loyalitas, motivasi, dan kontribusi yang lebih besar.

PT PLN (Persero) sebagai salah satu BUMN strategis yang bergerak di bidang penyediaan listrik nasional, memiliki tantangan besar dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberikan pelayanan yang optimal. Dalam konteks ini, pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif dan penguatan identifikasi organisasi menjadi sangat penting untuk mendukung peningkatan *job performance* karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat indikasi bahwa pengaruh *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *organizational identification* terhadap *job performance* masih menjadi topik yang memerlukan penelitian lebih lanjut, mengingat adanya *research gap* dalam literatur sebelumnya terkait konsistensi pengaruh variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris yang lebih kuat mengenai hubungan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT PLN (Persero).

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

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job performance* karyawan PT PLN (Persero)?
2. Apakah *transactional leadership* berpengaruh terhadap *job performance* karyawan PT PLN (Persero)?
3. Apakah *organizational identification* berpengaruh terhadap *job performance* karyawan PT PLN (Persero)?
4. Bagaimana pengaruh simultan *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *organizational identification* terhadap *job performance* karyawan PT PLN (Persero)?

Dengan memperhatikan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* karyawan PT PLN (Persero).
2. Menganalisis pengaruh *transactional leadership* terhadap *job performance* karyawan PT PLN (Persero).
3. Menganalisis pengaruh *organizational identification* terhadap *job performance* karyawan PT PLN (Persero).
4. Menganalisis pengaruh simultan *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *organizational identification* terhadap *job performance* karyawan PT PLN (Persero).

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### *Job Performance*

*Job Performance* merupakan kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki terhadap perusahaan. Fenomena yang sering terjadi adalah hasil kinerja dari perusahaan terhambat karena perilaku atau sifat karyawan yang kurang baik. *Job performance* perusahaan yang baik dapat saja menjadi rusak. Salah satu faktor yang mengurangi *job* perusahaan adalah *performance* keinginan berpindahnya tempat kerja (*turnover intentions*) dimana karyawan akan mengundurkan diri untuk keluar dari perusahaan. Tingginya tingkat turnover pada suatu perusahaan akan mencelakakan perusahaan dimana akan harus mengeluarkan biaya lagi. Baik untuk biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang sudah dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Kinerja adalah istilah yang berasal dari kata *job performance* atau actual performance yang memiliki arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Definisi kinerja pegawai yang dikemukakan Kusriyanto dalam Mangkunegara (2010) adalah: "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam)". Gomez dalam Mangkunegara (2010) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai: "Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas". Sementara Mangkunegara (2010) sendiri menyatakan bahwa "Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

### *Transformational Leadership*

Menurut Wibowo (2017) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Menurut Anwar (2018) kepemimpinan transformasional dianggap sebagai kepemimpinan modern karena memainkan peran penting untuk peningkatan organisasi.

Berdasarkan teori para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

### *Transactional Leadership*

Menurut Wibowo (2014, p.300) *transactional leadership* adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kepuasan kerja pada penilaian reward dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan transaksional lebih mengarah kepada pemimpin yang menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan dan pengontrolan pekerjaan bawahnya dan mengarahkan mereka pada tujuan yang telah ditetapkan demi memperjelas peran serta tuntutan tugas (Garnasih dan Pramadewi, 2013).

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin lebih cenderung memberikan arahan pada bawahannya, dan memberi insentif serta hukuman pada kinerja mereka serta menitik beratkan terhadap perilaku untuk membimbing pengikutnya.(Maulizar dan Yunus, 2012). Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan,

organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui dua faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

### ***Organizational Identification***

Ashforth & Mael (1989) mendefinisikan identifikasi organisasi adalah sebuah kunci dalam konsep psikologi organisasi. Di mana konsep ini mengacu pada sejauh atau sedalam apa karyawan mendefinisikan diri mereka sendiri sebagai anggota atau bagian dari organisasi serta sedalam apa mereka merasakan kesatuan dengan organisasi tempatnya bekerja. Kesatuan itu termasuk dengan nilai-nilai yang dianut, merk, metode, budaya, dan lain-lain.

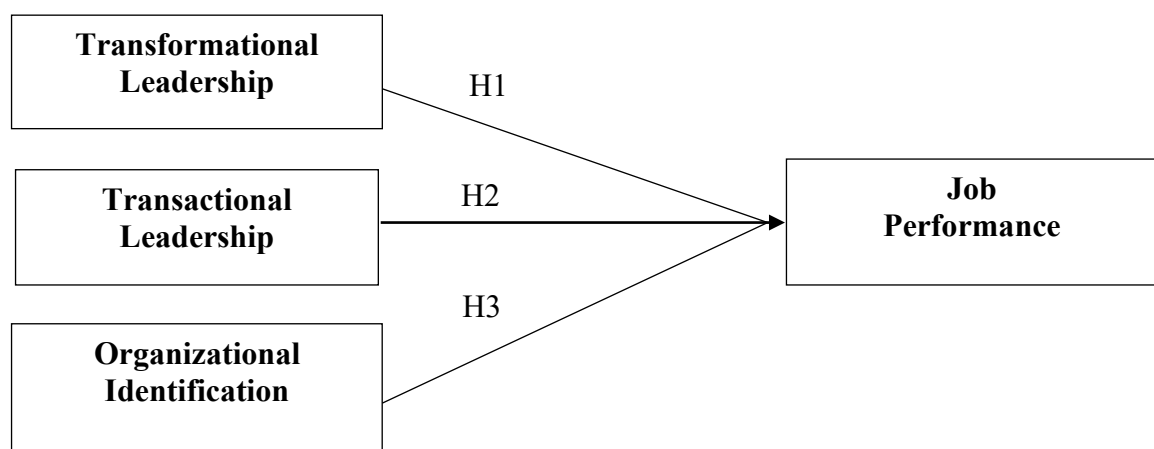
Identifikasi organisasi adalah karyawan melibatkan rasa keterkaitan yang kuat dengan kelompok, dan karyawan yang sangat teridentifikasi menganggap diri dan organisasi mereka sebagai kesatuan (Giessner, 2011). Menurut Breytenbach et al. (2013) individu dapat diidentifikasi melalui kelompok tertentu. Contohnya, kelompok dimana seseorang dapat mengasosiasikan diri mereka dalam usia, jenis kelamin, ras, kelompok olahraga dan pandangan politik.

Identifikasi organisasi sering kali dihubungkan atau diartikan sebagai komitmen karyawan terhadap organisasi. Padahal keduanya adalah berbeda meskipun sering berkorelasi kuat. Komitmen mewakili sikap positif terhadap organisasi di mana diri dan organisasi tetap merupakan entitas yang terpisah. Sebaliknya, identifikasi organisasi yang didefinisikan di sini adalah kesatuan yang dirasakan dengan organisasi, yang secara niscaya mengimplikasikan konsep diri seseorang.

### **Kerangka Pemikiran**

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership* dan *Organizational Identification* terhadap *Job Performance*, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

**Gambar 1. Model Penelitian**



## METODE PENELITIAN

Variabel bebas, atau *independent variable*, adalah variabel yang dimanipulasi atau diubah dalam suatu penelitian untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel lain, yaitu variabel terikat (*dependent variable*). Dalam penelitian ini variabel bebasnya ada tiga yakni *transformational leadership*, *transactional leadership* dan *Organizational Identification*.

Menurut (Sekaran & Bougie, 2016), variabel dependen atau *dependent variable* adalah variabel yang menjadi fokus pengukuran atau perhatian dalam suatu penelitian, karena variabel ini dipengaruhi atau diprediksi oleh variabel lain, yaitu variabel bebas (*independent variable*). Variabel dependen sering kali disebut sebagai variabel terikat atau variabel hasil, karena perubahan yang terjadi pada variabel ini diharapkan merupakan akibat atau hasil dari manipulasi atau variasi dalam variabel bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *job performance*.

**Tabel 1**  
**Item Pernyataan *Transformational Leadership***

No	<i>Transformational Leadership</i>
1.	Supervisor berbagi dengan kami nilai-nilai dan keyakinan yang menurutnya penting
2.	Saya merasa bahwa supervisor mempunyai ambisi yang kuat
3.	Saya merasa bahwa supervisor akan memberikan saya dorongan berkelanjutan
4.	Supervisor menyatakan keyakinan dan harapannya terhadap saya
5.	Supervisor mendorong saya untuk mengungkapkan pikiran dan pendapat saya
6.	Supervisor mendorong saya untuk mengajukan pertanyaan dan melakukan refleksi secara terus-menerus
7.	Saya merasa bahwa supervisor akan peduli dengan masalah yang saya hadapi di tempat kerja
8.	Saya merasa bahwa supervisor akan bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada karyawan

**Tabel 2**  
**Item Pernyataan *Transactional Leadership***

No	<i>Transactional Leadership</i>
1.	Supervisor memberikan respon positif ketika saya berkinerja baik
2.	Supervisor memberikan saya pujian khusus ketika saya memenuhi tuntutan kinerja yang lebih tinggi

3.	Supervisor memberi tahu saya tentang penghargaan yang saya peroleh setelah menyelesaikan pekerjaan saya
4.	Saya merasa bahwa supervisor akan memantau kekurangan saya dalam bekerja
5.	Saya merasa bahwa supervisor akan memperhatikan karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar

**Tabel 3**  
**Item Pernyataan *Organizational Identification***

No	<i>Organizational Identification</i>
1.	Ketika seseorang mengkritik organisasi, itu terasa seperti penghinaan pribadi
2.	Saya sangat tertarik dengan pendapat orang lain tentang organisasi
3.	Ketika saya berbicara tentang organisasi, saya biasanya mengatakan "kita" daripada "mereka"
4.	Keberhasilan organisasi adalah keberhasilan saya
5.	Ketika seseorang memuji organisasi, itu terasa seperti pujian pribadi

**Tabel 4**  
**Item Pernyataan *Job Performance***

No	<i>Job Performance</i>
1.	Saya merasa saya bisa mengatasi kesulitan di tempat kerja
2.	Saya mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja
3.	Saya bekerja keras pada saat supervisor saya tidak ada
4.	Saya berharap diberi pekerjaan yang menantang
5.	Saya merasa efisiensi kerja rata-rata saya relatif tinggi
6.	Secara keseluruhan, saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dengan baik

### Populasi dan Sampel

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif yang diperoleh melalui distribusi kuesioner. Jenis penelitian yang digunakan adalah sensus. Menurut (Sugiyono, 2013), sensus adalah suatu penelitian yang mengambil seluruh anggota kelompok populasi sebagai sampel dan memanfaatkan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data dasar guna mendapatkan informasi tertentu.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero). Penelitian ini dilakukan di kantor pusat dan di kantor cabang. Kriteria responden yang dipilih adalah karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun (kontrak) dan karyawan tetap. Untuk menentukan jumlah sampel, digunakan pedoman bahwa jumlah sampel minimal adalah lima kali jumlah item pernyataan, dan maksimal sepuluh kali jumlah item pernyataan (Hair et al., 2010). Berdasarkan pedoman tersebut, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Ukuran sampel minimum:  $24 \text{ item} \times 5 = 120$  responden.
- Ukuran sampel maksimum:  $24 \text{ item} \times 10 = 240$  responden.

### Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, diperlukan data yang selaras dengan masalah yang diteliti agar data tersebut dapat diolah dan dianalisis hingga menghasilkan kesimpulan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian atau mencapai tujuan penelitian. Adapun sumber data diperoleh dari:

1. Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini. Kuesioner adalah serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirancang sebelumnya untuk dijawab oleh responden, biasanya dengan beberapa pilihan alternatif atau skala (Sekaran & Bougie, 2016). Kuesioner ini memuat data-data responden serta daftar pertanyaan mengenai variabel *transformational leadership*, *transactional leadership*, *Organizational Identification* dan *job performance* guna memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian ini. Sebelum memberikan kuesioner untuk mendapatkan respons, persetujuan verbal diperoleh dari responden. Hanya peserta yang bersedia berpartisipasi secara sukarela yang di ikutsertakan dalam pengumpulan data untuk penelitian ini.

2. Studi Pustaka

Dalam studi pustaka, peneliti mengumpulkan data dari berbagai literatur, seperti buku, artikel, sumber internet, serta hasil penelitian sebelumnya yang membahas tentang *transformational leadership*, *transactional leadership*, *Organizational Identification* dan *job performance*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Instrumen

Uji instrumen berguna untuk memastikan bahwa pendefinisian variabel mencakup semua dimensi dan elemen penting tanpa memasukkan dimensi yang tidak relevan (Sekaran & Bougie, 2016). Uji instrumen dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas. Menurut (Hair et al., 2019), validitas berkaitan dengan seberapa baik alat ukur mendefinisikan konsep yang dimaksud, sedangkan reliabilitas berhubungan dengan konsistensi alat ukur tersebut.

### Uji Validitas

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas**  
*Transformational Leadership*

No	Item Pernyataan	Faktor Loadings	Keputusan
1	Supervisor berbagi dengan kami nilai-nilai dan keyakinan yang menurutnya penting	0,806	Valid
2	Saya merasa bahwa supervisor mempunyai ambisi yang kuat	0,859	Valid
3	Saya merasa bahwa supervisor akan memberikan saya dorongan berkelanjutan	0,867	Valid
4	Supervisor menyatakan keyakinan dan harapannya terhadap saya	0,864	Valid
5	Supervisor mendorong saya untuk mengungkapkan pikiran dan pendapat saya	0,872	Valid



6	Supervisor mendorong saya untuk mengajukan pertanyaan dan melakukan refleksi secara terus-menerus	0,896	Valid
7	Saya merasa bahwa supervisor akan peduli dengan masalah yang saya hadapi di tempat kerja	0,828	Valid
8	Saya merasa bahwa supervisor akan bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada karyawan	0,832	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 25

Tabel 6

Hasil Uji Validitas

*Transactional Leadership*

No	Item Pernyataan	Faktor Loadings	Keputusan
1	Supervisor memberikan respon positif ketika saya berkinerja baik	0,856	Valid
2	Supervisor memberikan saya pujian khusus ketika saya memenuhi tuntutan kinerja yang lebih tinggi	0,871	Valid
3	Supervisor memberi tahu saya tentang penghargaan yang saya peroleh setelah menyelesaikan pekerjaan saya	0,839	Valid
4	Saya merasa bahwa supervisor akan memantau kekurangan saya dalam bekerja	0,855	Valid
5	Saya merasa bahwa supervisor akan memperhatikan karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar	0,854	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 25

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas**  
***Organizational Identification***

No	Item Pernyataan	Faktor Loadings	Keputusan
1	Ketika seseorang mengkritik organisasi, itu terasa seperti penghinaan pribadi	0,840	Valid
2	Saya sangat tertarik dengan pendapat orang lain tentang organisasi	0,870	Valid
3	Ketika saya berbicara tentang organisasi, saya biasanya mengatakan "kita' daripada 'mereka"	0,873	Valid
4	Keberhasilan organisasi adalah keberhasilan saya	0,824	Valid
5	Ketika seseorang memuji organisasi, itu terasa seperti pujian pribadi	0,834	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 25

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Validitas**  
***Job Performance***

No	Item Pernyataan	Faktor Loadings	Keputusan
1	Saya merasa saya bisa mengatasi kesulitan di tempat kerja	0,860	Valid
2	Saya mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja	0,864	Valid
3	Saya bekerja keras pada saat supervisor saya tidak ada	0,872	Valid
4	Saya berharap diberi pekerjaan yang menantang	0,902	Valid

5	Saya merasa efisiensi kerja rata-rata saya relatif tinggi	0,882	Valid
6	Secara keseluruhan, saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dengan baik	0,890	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 25

Menunjukkan hasil uji validitas untuk variabel yang diteliti, yaitu *transformational leadership*, *transactional leadership*, *organizational identification* dan *job performance*. Berdasarkan tabel uji validitas tersebut, semua item pernyataan memiliki nilai Factor Loading > 0,45.

### Uji Reliabilitas

Tabel 9  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item (N)	Cronbach's Alpha	Keputusan
<i>Transformational Leadership</i>	8	0,932	Reliabel
<i>Transactional Leadership</i>	5	0,895	Reliabel
<i>Organizational Identification</i>	5	0,891	Reliabel
<i>Job Performance</i>	6	0,922	Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 25

Berdasarkan tabel diatas, dari hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa semua variabel baik variabel independen dan variabel dependen mempunyai Cronbach Alpha di atas 0,60 sehingga bisa diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel, dan layak untuk diajukan ke dalam pengujian berikutnya

## Analisis Data

**Tabel 10**  
**Statistik Deskriptif *Transformational Leadership***

No	Pernyataan	N	Mean
1.	Supervisor berbagi dengan kami nilai-nilai dan keyakinan yang menurutnya penting	120	4,03
2.	Saya merasa bahwa supervisor mempunyai ambisi yang kuat	120	4,06
3.	Saya merasa bahwa supervisor akan memberikan saya dorongan berkelanjutan	120	4,01
4.	Supervisor menyatakan keyakinan dan harapannya terhadap saya	120	3,95
5.	Supervisor mendorong saya untuk mengungkapkan pikiran dan pendapat saya	120	<b>4,09</b>
6.	Supervisor mendorong saya untuk mengajukan pertanyaan dan melakukan refleksi secara terus-menerus	120	4,01
7.	Saya merasa bahwa supervisor akan peduli dengan masalah yang saya hadapi di tempat kerja	120	4,08
8.	Saya merasa bahwa supervisor akan bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada karyawan	120	<b>4,09</b>
<b>Rata-rata (Mean) <i>Transformational Leadership</i></b>		<b>120</b>	<b>4,04</b>

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 25

Berdasarkan data statistik deskriptif variabel *transformational leadership*, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,09 terdapat pada pernyataan "Supervisor mendorong saya untuk mengungkapkan pikiran dan pendapat saya" serta "Saya merasa bahwa supervisor akan bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada karyawan", yang menunjukkan bahwa karyawan mayoritas sangat setuju dengan peran aktif supervisor dalam mendorong komunikasi terbuka dan pemberian bimbingan.

Adapun nilai rata-rata keseluruhan pernyataan yang diperoleh sebesar 4,04, yang mengindikasikan bahwa para karyawan secara umum sangat setuju terhadap seluruh indikator yang menggambarkan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh supervisor di lingkungan kerja.

**Tabel 11**  
**Statistik Deskriptif *Transactional Leadership***

No	Pernyataan	N	Mean
1.	Supervisor memberikan respon positif ketika saya berkinerja baik	120	<b>4,28</b>
2.	Supervisor memberikan saya pujian khusus ketika saya memenuhi tuntutan kinerja yang lebih tinggi	120	4,07
3.	Supervisor memberi tahu saya tentang penghargaan yang saya peroleh setelah menyelesaikan pekerjaan saya	120	4,08
4.	Saya merasa bahwa supervisor akan memantau kekurangan saya dalam bekerja	120	4,17
5.	Saya merasa bahwa supervisor akan memperhatikan karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar	120	4,23
<b>Rata-rata (Mean) <i>Transactional Leadership</i></b>		<b>120</b>	<b>4,17</b>

**Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 25**

Berdasarkan data statistik deskriptif variabel *transactional leadership*, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,28 terdapat pada pernyataan "Supervisor memberikan respon positif ketika saya berkinerja baik", yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan sangat setuju dengan pengakuan positif yang diberikan supervisor atas pencapaian kerja.

Adapun nilai rata-rata keseluruhan pernyataan yang diperoleh sebesar 4,17, yang mengindikasikan bahwa secara umum karyawan sangat setuju terhadap penerapan gaya kepemimpinan transaksional oleh supervisor, terutama dalam hal pemberian umpan balik, penghargaan, serta perhatian terhadap standar kinerja di lingkungan kerja.

**Tabel 12**  
**Statistik Deskriptif *Organizational Identification***

No	Pernyataan	N	Mean
1.	Ketika seseorang mengkritik organisasi, itu terasa seperti penghinaan pribadi	120	3,86
2.	Saya sangat tertarik dengan pendapat orang lain tentang organisasi	120	4,03
3.	Ketika saya berbicara tentang organisasi, saya biasanya	120	<b>4,06</b>

	mengatakan "kita' daripada 'mereka"		
4.	Keberhasilan organisasi adalah keberhasilan saya	120	3,93
5.	Ketika seseorang memuji organisasi, itu terasa seperti pujian pribadi	120	3,97
<b>Rata-rata (Mean) <i>Organizational Identification</i></b>		<b>120</b>	<b>3,97</b>

**Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 25**

Berdasarkan data statistik deskriptif variabel *organizational identification*, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,06 terdapat pada pernyataan "Ketika saya berbicara tentang organisasi, saya biasanya mengatakan 'kita' daripada 'mereka'", yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi.

Adapun nilai rata-rata keseluruhan pernyataan yang diperoleh sebesar 3,97, yang mengindikasikan bahwa secara umum karyawan setuju terhadap seluruh indikator yang mencerminkan identifikasi positif mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

**Tabel 13**

**Statistik Deskriptif *Job Performance***

No	Pernyataan	N	Mean
1.	Saya merasa saya bisa mengatasi kesulitan di tempat kerja	120	<b>4,16</b>
2.	Saya mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja	120	4,10
3.	Saya bekerja keras pada saat supervisor saya tidak ada	120	4,06
4.	Saya berharap diberi pekerjaan yang menantang	120	4,05
5.	Saya merasa efisiensi kerja rata-rata saya relatif tinggi	120	4,15
6.	Secara keseluruhan, saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dengan baik		<b>4,16</b>
<b>Rata-rata (Mean) <i>Job Performance</i></b>		<b>120</b>	<b>4,11</b>

**Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 25**

Berdasarkan data statistik deskriptif variabel *job performance*, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,16 terdapat pada pernyataan "Saya merasa saya bisa mengatasi kesulitan di tempat kerja" dan "Secara keseluruhan, saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dengan baik", yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa mampu menjalankan tugas dan menghadapi tantangan pekerjaan dengan baik.

Adapun nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,11, mengindikasikan bahwa secara umum karyawan sangat setuju dengan seluruh indikator yang mencerminkan kinerja kerja yang positif di lingkungan perusahaan.

### Uji Hipotesis

**Tabel 14**  
**Hasil Pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>	0,285	0,000	H1 didukung

**Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 25**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga hipotesis didukung secara statistik.

Selain itu, nilai *estimate* sebesar 0,285 menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* bersifat positif, yang berarti semakin tinggi *transformational leadership* yang diterapkan, maka semakin tinggi pula *job performance* karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

**Tabel 15**  
**Hasil Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
<i>Transactional leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>	0,201	0,082	H2 tidak didukung

**Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 25**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa *transactional leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,082, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H0 tidak dapat ditolak, sehingga hipotesis (H2) tidak didukung secara statistik.

Selain itu, nilai *estimate* sebesar 0,201 menunjukkan bahwa arah pengaruh *transactional leadership* terhadap *job performance* bersifat positif. Namun, karena nilai *p-*

*value* tidak signifikan, maka pengaruh positif tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk disimpulkan berpengaruh secara nyata.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *transactional leadership* terhadap *job performance*, meskipun arah pengaruhnya positif.

**Tabel 16**  
**Hasil Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis	<i>Estimate</i>	<i>p-value</i>	Keputusan
<i>Organizational identification</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>	0,418	0,000	H3 didukung

**Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 25**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *organizational identification* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  didukung, sehingga pengaruh tersebut signifikan secara statistik.

Nilai *estimate* sebesar 0,418 menunjukkan bahwa pengaruh *organizational identification* terhadap *job performance* bersifat positif, artinya semakin tinggi tingkat identifikasi karyawan terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat *job performance* yang ditunjukkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *organizational identification* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

## Pembahasan

### Hipotesis 1

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, sehingga hipotesis ( $H_1$ ) didukung secara statistik.

Selain itu, nilai *estimate* sebesar 0,285 menunjukkan bahwa arah pengaruhnya adalah positif, artinya semakin tinggi *transformational leadership* yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin meningkat pula *job performance* karyawan.



Dalam konteks PT PLN (Persero), yang merupakan perusahaan milik negara di bidang penyediaan listrik, hal ini sangat penting. PLN menghadapi banyak tantangan, seperti transformasi digital, penggunaan energi bersih, dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, inspirasi, dan motivasi kepada pegawai akan sangat membantu dalam mendorong semangat kerja dan produktivitas.

## Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa *transactional leadership* atau gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *job performance* (kinerja karyawan). Namun, setelah dilakukan analisis data, diketahui bahwa nilai *p-value* sebesar 0,082, yang artinya lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak ditolak, sehingga hipotesis ( $H_2$ ) tidak didukung secara statistik.

Meskipun demikian, nilai *estimate* sebesar 0,201 menunjukkan bahwa arah pengaruhnya masih positif. Artinya, jika gaya kepemimpinan transaksional meningkat, ada kemungkinan kinerja karyawan juga ikut meningkat, tetapi hubungan ini tidak cukup kuat secara statistik untuk dikatakan berpengaruh secara nyata.

Dalam konteks *transactional leadership*, pemimpin biasanya memberikan instruksi yang jelas, sistem penghargaan dan hukuman, serta pengawasan langsung. Gaya ini sebenarnya bisa membantu karyawan memahami tugasnya, termotivasi oleh insentif, dan bekerja sesuai standar.

## Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *organizational identification* atau tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasinya berpengaruh positif terhadap *job performance* (kinerja kerja karyawan).

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *p-value* 0,000, yang artinya jauh lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Ini berarti hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan kata lain,  $H_3$  didukung secara statistik, karena terdapat pengaruh yang signifikan.

Selain itu, nilai *estimate* sebesar 0,418 menunjukkan bahwa arah pengaruhnya positif. Artinya, semakin kuat rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *organizational identification* memberikan pengaruh yang beragam terhadap *job performance* karyawan PT PLN (Persero). Pertama, *transformational leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* (estimate = 0,285; p-value = 0,000), di mana gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memberikan perhatian individual, serta mendorong kreativitas dan inovasi mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Kedua, meskipun *transactional leadership* diapresiasi oleh karyawan dan memiliki rata-rata persepsi yang tinggi, pengaruhnya terhadap *job performance* tidak signifikan (estimate = 0,201; p-value = 0,082).

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN (Persero) lebih terdorong oleh motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap organisasi dibanding sekadar penghargaan atau kontrol eksternal. Ketiga, *organizational identification* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* (estimate = 0,418; p-value = 0,000), di mana rasa keterikatan, kebanggaan, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Secara keseluruhan, persepsi karyawan terhadap *job performance* sendiri tergolong tinggi (mean = 4,11), mencerminkan bahwa mereka merasa mampu mengatasi tantangan kerja, menunjukkan inisiatif, bekerja keras dengan atau tanpa pengawasan, serta menyelesaikan tugas dengan baik.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang dihadapi, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, jumlah sampel dalam penelitian ini terbatas pada 120 responden dari kantor pusat dan beberapa kantor cabang PT PLN (Persero). Penelitian di masa depan disarankan untuk melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup lebih banyak unit bisnis atau wilayah kerja, guna meningkatkan generalisasi dan representativitas temuan. Kedua, pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner berbasis persepsi. Maka untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengombinasikan metode pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi langsung, atau analisis data kinerja objektif, untuk memperkuat validitas dan keandalan hasil penelitian. Ketiga, cakupan penelitian ke depan dapat diperluas dengan melibatkan perusahaan BUMN di sektor lain maupun perusahaan swasta, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *organizational identification* terhadap *job performance* dalam berbagai konteks organisasi.

## REFERENSI

- Anwar, M. (2018). *Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai kepemimpinan modern karena memainkan peran penting untuk peningkatan organisasi*.  
Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Asghar, S., & Oino, D. I. (2017). Leadership styles and performance of SMEs: Evidence from India. *Journal of Business and Management*, 19(11), 34–41.

- Awan, A. G. (2014). Impact of leadership style on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(4), 10–15.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Breytenbach, A., et al. (2013). *Organizational identification and employee outcomes: A review*.
- Chun-Chang Lee, et al. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Garnasih, & Pramadewi. (2013). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan*.
- Giessner, S. R. (2011). *Organizational identification and change*.
- Gomez, et al. dalam Mangkunegara, A. A. A. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *Multivariate data analysis* (8<sup>th</sup> ed.). Cengage.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Ida Siswatiningsih, et al. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2016). Leadership and innovation: The moderator role of organizational identification.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*,

- 29(2),  
115–134.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103–123.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Maulizar, & Yunus. (2012). *Kepemimpinan dalam manajemen organisasi*.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management, 7*(2), 57–62.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259–298.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptive performance in the workplace. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555–572.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7<sup>th</sup> ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suwandi, & Indriantoro, N. (1999). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention*.
- Thin-Van Vu. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: The moderating effect of perceived organizational response to a global crisis.
- Vu, T. V. (2022). *Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance*.
- Wibowo. (2014). *Manajemen kinerja*. PT Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kepemimpinan*. PT Rajagrafindo Persada.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682–696.