

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT PLN (PERSERO) UID SULUTTENGGO

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND WORK INVOLVEMENT ON EMPLOYEE WORK MORALE AT PT PLN (PERSERO) UID SULUTTENGGO

Gladis Fresila Arthamevia Massie¹, Irvan Trang², Mac Donald B. Walangitan³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen, Universitas Sam Ratulangi

E-mail: gladis.massie@gmail.com, trang_irvan@yahoo.com, macdonaldw8@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Metode penelitan yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner ke 57 responden yang merupakan karyawan pada PT PLN UID Suluttenggo. Teknik analisis data menggunakan program Statistical Program for the social sciences (SPSS) versi 30 dengan uji regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Kepemimpinan Tranformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karywan; (2) Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo; (3) Budaya Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo; (4) Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Semangat Kerja Karyawan.*

Abstract: This study aims to determine the effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Work Involvement on Employee Morale at PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. The research method used is a quantitative method with data collection techniques through distributing questionnaires to 57 respondents who are employees at PT PLN UID Suluttenggo. The data analysis technique uses the Statistical Program for the Social Sciences (SPSS) version 30 with multiple linear regression tests. The results of this study indicate that: (1) Transformational Leadership, Organizational Culture, and Work Involvement simultaneously have a significant effect on Employee Work Spirit; (2) Transformational Leadership partially has a significant effect on Employee Work Spirit at PT PLN (Persero) UID Suluttenggo; (3) Organizational Culture partially does not have a significant effect on Employee Work Spirit at PT PLN (Persero) UID Suluttenggo; (4) Transformational Leadership partially has a significant effect on Employee Work Spirit at PT PLN (Persero) UID Suluttenggo.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Engagement, Employee Morale.

Article History

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Plagirism checker no 1774

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada proses membangun perubahan mendasar dalam organisasi melalui upaya meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja pengikut. Kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan potensi individu secara menyeluruh, dengan cara menginspirasi dan memberdayakan karyawan agar mampu melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama.

Kepemimpinan Transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Deddy 2022:172). Kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam membangkitkan semangat kerja karyawan melalui pengaruh karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang jelas dan menginspirasi, yang membuat karyawan merasa dihargai, memiliki arah, dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya. Kepemimpinan semacam ini meningkatkan rasa tanggung jawab dan antusiasme karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Menurut (Astuti, 2022) “Kuatnya budaya organisasi akan terlihat jelas dari bagaimana karyawan memandang budaya sehingga berpengaruh terhadap perilaku anggota dalam organisasi yang digambarkan memiliki motivasi, komitmen dan kinerja yang tinggi”.

Keterlibatan kerja (*work engagement*) adalah suatu kondisi di mana karyawan merasa termotivasi secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaannya, sehingga mereka menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan semangat dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi biasanya merasa pekerjaan mereka bermakna, menantang, dan memberi ruang untuk berkontribusi secara maksimal. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam proses kerja, pengambilan keputusan, serta diberikan ruang untuk mengembangkan diri akan menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan dapat menimbulkan perasaan jenuh, pasif, bahkan menurunkan produktivitas.

Semangat kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi akan bekerja dengan penuh tanggung jawab, antusias, dan terus berusaha memberikan hasil terbaik. Hal ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan besar seperti PT PLN (Persero), yang bertugas menyediakan layanan kelistrikan bagi masyarakat luas.

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PLN (Persero) UID Suluttenggo.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Andriani et, al., (2022:16) “Manajemen sumber daya manusia (human resource management) adalah pendayagunaan untuk pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan yang kesemuanya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena pentingnya kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan, maka membangun pilar-pilar yang kuat untuk menyokong eksistensi dan pengembangan manajemen sumber daya manusia menjadi

kebutuhan yang tidak dapat dielakkan”. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari organisasi yang cocorn terbesarnya berada pada dimensi “manusia”. Mengapa “manusia”? Tentu saja karena tiada satu pun organisasi, terbaik sekalipun, yang dapat melepaskan diri dari peranan makhluk ini. Eksistensi manusia di sini tidak saja mempresentasikan faktor fisik semata, namun juga berbagai faktor dalam kemampuan dan kehendak manusia untuk menunjukkan (perform) satu atau lebih tugas dalam organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Novita Setyawati (2021:32), “Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang lebih menitik beratkan pada upaya pemberdayaan dengan cara meningkatkan konsep diri positif pada bawahan atau anggota organisasi. Individu dengan konsep diri yang positif tersebut mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dengan mengandalkan potensi yang dimilikinya, tanpa merasa tertekan maupun dipaksa. Dengan demikian, mereka secara sadar membangun komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi”. Dalam praktiknya, pemimpin transformasional berupaya membangun hubungan yang kuat dengan anggota organisasi, menanamkan visi yang jelas, serta membangkitkan komitmen dan antusiasme yang tinggi dalam menghadapi tantangan. Pendekatan ini membedakan dirinya dari gaya kepemimpinan lain, seperti kepemimpinan transaksional, dengan cara menitikberatkan pada perubahan internal individu dan organisasi, bukan hanya pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut.

Menurut (Enny, 2020:20) terdapat lima indikator Kepemimpinan Transformasional, yaitu sebagai berikut:

1. **Karisma** : Karisma merupakan kapasitas yang dimiliki seorang pemimpin untuk menarik perhatian dan memengaruhi orang lain melalui kekuatan karakter serta kepribadian yang menonjol. Seorang pemimpin yang karismatik mampu memberikan dorongan motivasi dan inspirasi kepada para bawahannya melalui kepribadian yang kuat dan sikap positif yang ditunjukkannya.
2. **Inspirasional** : Perilaku pemimpin inspirational dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.
3. **Stimulasi Intelektual** : Stimulasi intelektual merupakan kapasitas seorang pemimpin dalam mendorong bawahannya untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan kreatif dalam merumuskan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi.
4. **Perhatian secara Individual** : Pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan masing-masing anggota untuk mencapai target dan berkembang, bertindak sebagai penasihat.

Budaya Organisasi

Menurut Mudakir et, al., (2022:169) Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari nilai-nilai, norma, serta makna kebersamaan yang diyakini dan dipegang oleh para anggota atau pegawai dalam suatu organisasi. Budaya ini menjadi identitas khas yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Selain itu, sistem budaya tersebut memiliki karakteristik tersendiri yang mencerminkan tuntutan organisasi atau lembaga untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Menurut Judge dalam Darajat 2015:11 yang di kutip Bustomi, (2025:63- 64), indikator Budaya Organisasi :

1. **Identitas** : mencerminkan adanya rasa kebersamaan, hubungan kekeluargaan, serta kepercayaan diri yang tumbuh di dalam suatu organisasi.
2. **Pembentukan Sikap & Perilaku** : Budaya berfungsi sebagai mekanisme untuk membangun pemahaman yang logis (sense making) sekaligus sebagai alat pengendali yang mengarahkan serta membentuk sikap dan perilaku pegawai dalam lingkungan organisasi.

3. Stabilitas : Budaya berperan dalam meningkatkan stabilitas sistem sosial, karena berfungsi sebagai perekat yang mempersatukan organisasi melalui penyediaan pedoman atau standar mengenai perilaku dan ucapan yang dianggap tepat bagi para pegawai.
4. Batas : Budaya memiliki fungsi sebagai penentu batas, yaitu dengan menciptakan ciri khas yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya, serta memberikan identitas yang unik bagi organisasi tersebut.

Keterlibatan Kerja

Menurut Masram et al., (2023:112), Keterlibatan kerja menggambarkan sejauh mana individu merasa terhubung dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam tugas-tugas yang dijalankan, dan menganggap kinerjanya memiliki nilai yang penting. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi sangat merasa terikat dengan jenis pekerjaan yang dilakukannya dan benar-benar peduli terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut Leiter (2016) yang dikutip Rezeki (2022:22) terdapat tiga indikator yaitu :

1. Vigor, didefinisikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika berkerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam kesulitan.
2. Dedication, didefinisikan sangat terlibat dalam pekerjaan dan mengalami rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
3. Absorption, didefinisikan dengan konsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan.

Semangat Kerja Karyawan

Menurut Paramarta et, al., (2022:22), “Semangat kerja atau dalam istilah asingnya disebut morale merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar produktivitas kerjanya meningkat, oleh karena itu selayaknya setiap instansi selalu berusaha agar semangat kerja pegawainya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat diharapkan aktivitas instansi dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai”. Sementara itu, Mujadid et, al., (2023:70) Semangat kerja muncul dari kepuasan para pekerja dalam menjalankan pekerjaan dan interrelasi mereka dengan lingkungan tempat kerjanya.

Menurut Widyaningrum (2020:28) indikator semangat kerja adalah sebagai berikut:

1. Tinggi rendahnya produktivitas kerja.
2. Tingkat absensi yang rendah atau tinggi.
3. LTO (Labor turnover) atau tingkat perputaran karyawan yang tinggi.
4. Tuntutan yang sering terjadi.
5. Kegelisahan dimana-mana.

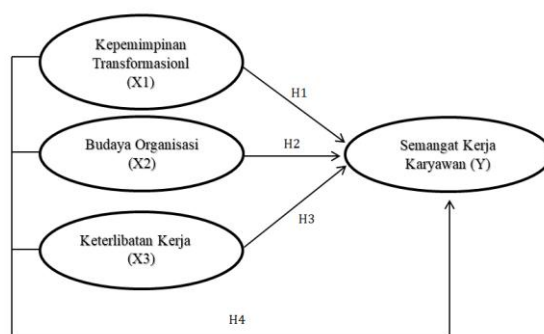
Penelitian Terdahulu

1. Fidziah, F., Sucihati, S., & Febrianata, E. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT Federal International Finance (FIF Group) Cabang Serang.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan, untuk mengetahui terdapat pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan dan Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan insentif terhadap semangat kerja karyawan di PT FIF Group Cabang Serang. Tipe penelitiannya itu bersifat kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui data primer meliputi kuesioner pada karyawan PT FIF Group Cabang Serang. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 58 karyawan sedangkan pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh yaitu mengambil semua anggota populasi sehingga sampel yang digunakan penelitian ini sebanyak 58 karyawan PT FIF Group Cabang Serang. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda dengan program SPSS 21.

2. Ramadhan, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bima
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bima. Jenis penelitian ini adalah asosiatif. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu kuesioner dengan skala likert. Populasi yang digunakan yaitu pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bima sebanyak 70 orang pegawai dengan sampel penelitian yaitu pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) Dinas Perhubungan Kabupaten Bima sebanyak 40 orang pegawai dengan sampling yang digunakan yaitu purposive sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu (1) observasi, (2) kuesioner, (3) wawancara dan (4) studi pustaka. Teknik analisa data yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, regresi sederhana, korelasi sederhana, uji determinasi dan uji t (uji t dua pihak).
3. Ropinov Saputro (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi
Kepemimpinan dan sumber daya manusia lain dianggap sebagai faktor kunci dalam mengarahkan semua komponen organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi yang efektif. Kepemimpinan yang transformasional dan kepemilikan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada karyawan dianggap faktor penting bagi kinerja organisasi. Penelitian ini menguji kepemimpinan transformasional dan OCB dalam meningkatkan kinerja melalui motivasi. Penelitian ini dilakukan pada UMKM di Kabupaten Demak. Sampel penelitian secara khusus adalah karyawan UMKM. Sebanyak 96 sampel diperoleh dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Analisis regresi linier digunakan untuk pengujian. Hasil penelitian mendapatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB berhubungan positif dengan motivasi. Kepemimpinan transformasional dan OCB juga berhubungan positif dengan kinerja, selain itu motivasi juga memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan
H1 : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja diduga berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan
H2 : Kepemimpinan Transformasional diduga berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan
H3 : Budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo
4. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan
H4 : Keterlibatan Kerja diduga berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Peneliti menggunakan sampel pada Karyawan PT PLN (Persero) UID Suluttenggo yang berjumlah 131 Karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu Non Probability Sampling.

Jenis Data dan Sumber Data

Dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari responden. Contohnya adalah hasil survei atau wawancara yang dilakukan secara langsung oleh peneliti. Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Teknik Pengumpulan Data

Metode berikut digunakan untuk mengumpulkan data untuk penelitian ini:

1. Kuesioner, dilakukan dengan memberikan lembar pernyataan kepada seluruh responden yang berisi pertanyaan terkait variabel-variabel penelitian, seperti Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Semangat Kerja Karyawan.
2. Studi Pustaka, dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber literatur yang relevan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.
3. Observasi, dilakukan dengan mengunjungi objek penelitian dan mengamati fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan untuk memperoleh data yang diperlukan. (Sugiyono, 2020:203).

Definisi Operasional Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kepemimpinan Transformatif (X1)	Menurut Novita Setyawati (2021:32-33), “Kepemimpinan Transformatif” merupakan kepemimpinan transformatif	1. Karisma 2. Inspirasional 3. Stimulasi Intelektual 4. Perhatian secara individual Menurut Widyaningrum et al.,

		yang lebih menitikberatkan pada upaya pemberdayaan dengan cara meningkatkan konsep diri positif pada bawahan atau anggota organisasi.	(2020:20-21)
2.	Budaya Organisasi (X2)	Menurut Betty (2022:36), "Budaya Organisasi merupakan sistem makna yang dianut secara kolektif dalam suatu organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, kepercayaan, tradisi, serta pola pikir yang dianut bersama. Sistem ini tercermin dalam perilaku sumber daya manusia dan menjadi elemen pembeda yang khas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya".	1. Identitas 2. Pembentukan Sikap & Perilaku 3. Stabilitas 4. Batas 5. Komitmen Menurut Dr Thomas, (2022:63-64)
3.	Keterlibatan Kerja(X3)	Menurut Elvie Silalahi, (2021:25), "Keterlibatan kerja merujuk pada perilaku karyawan yang menunjukkan motivasi kerja tinggi serta partisipasi aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di tempat kerjanya. Keterlibatan ini juga mencakup rasa memiliki, kepercayaan, tanggung jawab, dan dukungan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja individu serta kinerja organisasi secara keseluruhan".	1. Vigor (semangat) 2. Dedication (dedikasi) 3. Absorption (penyerapan) Menurut Leiter (2016) yang dikutip Fitri et al., (2022:22)
4.	Semangat Kerja Karyawan (Y)	Menurut Paramarta et, al., (2022:22), "Semangat kerja atau dalam istilah asingnya disebut morale merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar produktivitas kerjanya meningkat, oleh karena itu selayaknya setiap instansi selalu berusaha agar semangat kerja pegawainya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat diharapkan aktivitas instansi dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai".	1. tinggi rendahnya produktivitas kerja 2. tingkat absensi yang rendah atau tinggi 3. LTO (Labor Turnover) atau tingkat perputaran karyawan yang tinggi 4. Tuntutan yang sering terjadi 5. Kegelisahan dimana-mana Menurut Widyaningrum (2020:28)

Teknik Analisis Data

Uji Kualitas Instrumen dan Data

Uji Validitas

Menurut Simanjuntak et, al., (2024:82), “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa akurat dan tepat suatu instrumen pengukuran dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Sederhananya, validitas menjawab pertanyaan: “Apakah alat ukur ini benar-benar mengukur apa yang ingin kita ukur?” Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen pengukuran (misalnya, kuesioner) benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Dalam kata lain, apakah pertanyaan dalam kuesioner benar-benar sesuai dengan konsep yang ingin diukur”.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejumlah mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasilnya relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliable. Dengan kata lain reliabilitasnya menunjukkan konsistensi. Tingkat reliabilitas berdasarkan Cronbach’s Alpha. Kriteria diterima dan tidaknya dan tidaknya suatu dan reliabel atau tidak dilihat dengan menggunakan nilai batasan alpha crounchbach (Duli 2020:106).

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Terdapat beberapa teknik yang bisa digunakan untuk menguji normalitas data adalah melalui grafik Q-Q Plot, Box Plot, Histogram, Kurtosis, dan Skewness. Dari sekian banyak metode yang dapat digunakan untuk membuktikan normalitas sebuah data, ada satu metode yang paling sering digunakan, yaitu dengan menggunakan rumus Kolmogorov-Smirnov. Uji kolmogorov smirnov merupakan pengujian normalitas yang banyak dipakai, terutama setelah adanya banyak program statistik yang beredar. Kelebihan dari uji ini adalah sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi di antara satu pengamat dengan pengamat yang lain, yang sering terjadi pada uji normalitas dengan menggunakan grafik (Nurhasanah, 2023:128). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis dari uji normalitas adalah sebagai berikut :

H0 : Sampel berasal dari populasi berdistribusi normal.

H1 : Sampel berasal dari populasi berdistribusi tidak normal.

Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas menggunakan VIF - Varian Inflation Factor yang dibantu oleh 3 aplikasi, yaitu microsoft excel, minitab dan SPSS. Dengan tujuan agar hasil perhitungan akurat atau tidak terjadi kesalahan yang besar. Jika dilakukan pengujian secara manual, potensi kesalahan yang besar. Uji multikolinearitas untuk menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Gejala multikolinearitas adalah gejala korelasi antar variabel independen (Nugraha 2022:29). Hipotesis yang dirumuskan untuk uji multikolinearitas adalah sebagai berikut:

H0: H0 diterima jika nilai $r^2 = VIF > \text{nilai } 10,00$ maka kesimpulan yang di ambil terjadi multikolinearitas.

H1: H1 diterima jika $r^2 = VIF < \text{nilai } 10,00$, maka kesimpulan yang diambil tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi adanya ketidaksamaan varians residual antar pengamatan dalam model regresi, dilakukan uji heteroskedastisitas. Pengujian ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode *scatter plot* dan uji *Glejser*.. Uji Heteroskedastisitas dengan Glejser SPSS: Uji ini pada dasarnya bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas (Duli 2020:122) Sehingga dirumuskan hipotesis dari uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut :

H0 : Model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas

H1 : Model regresi terjadi heteroskedastisitas

Uji Hipotesis

Uji Regresi Linear Berganda

Menurut Machali, (2021:203) Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel-variabel independen mempengaruhi variabel dependen yang sedang diteliti. Beberapa pengaruh yang dihasilkan dari hasil pengolahan data 1) pengaruh positif dan signifikan 2) pengaruh positif dan tidak signifikan 3) pengaruh negative dan signifikan serta 4) pengaruh negative dan tidak signifikan. Persamaan regresi yang dihasilkan adalah sebagai berikut (dengan asumsi 5 buah variabel bebas dan 1 variabel terikat) :

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = variabel terikat

B₀ = Nilai Y bila X = 0 atau nilai konstan

B₁, B₂, B₃, B₄, B₅, = Koefisien Regresi

X₁, X₂, X₃ = variabel bebas

Uji t (Uji Parsial)

Menurut Indartini & Mutmainah, (2024:44) Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, dilakukan uji t. Jika hasil uji t menunjukkan nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji f (Simultan/Serentak)

Untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen, dilakukan uji F. Jika hasil uji F menunjukkan nilai F Hitung > F Tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi (*adjusted R square*) digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dinyatakan dalam bentuk persentase, dengan rentang lebih dari 0% hingga kurang dari 100%. Semakin tinggi nilai *adjusted R square*, semakin besar proporsi

variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi (Indartini & Mutmainah, 2024:45).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Item	r tabel	Pearson Cor	Nilai Signifikan	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	X1.1	0,2609	0,677	0,000	Valid
	X1.2	0,2609	0,658	0,000	Valid
	X1.3	0,2609	0,597	0,000	Valid
	X1.4	0,2609	0,544	0,000	Valid
	X1.5	0,2609	0,572	0,000	Valid
	X1.6	0,2609	0,658	0,000	Valid
	X1.7	0,2609	0,585	0,000	Valid
	X1.8	0,2609	0,624	0,000	Valid
Budaya Organisasi (X ₂)	X2.1	0,2609	0,651	0,000	Valid
	X2.2	0,2609	0,476	0,000	Valid
	X2.3	0,2609	0,669	0,000	Valid
	X2.4	0,2609	0,619	0,000	Valid
	X2.5	0,2609	0,686	0,000	Valid
	X2.6	0,2609	0,569	0,000	Valid
	X2.7	0,2609	0,621	0,000	Valid
	X2.8	0,2609	0,643	0,000	Valid
	X2.9	0,2609	0,644	0,000	Valid
	X2.10	0,2609	0,486	0,000	Valid
Keterlibatan Kerja (X ₃)	X3.1	0,2609	0,680	0,000	Valid
	X3.2	0,2609	0,484	0,000	Valid
	X3.3	0,2609	0,564	0,000	Valid
	X3.4	0,2609	0,571	0,000	Valid
	X3.5	0,2609	0,608	0,000	Valid
	X3.6	0,2609	0,588	0,000	Valid
Semangat Kerja Karyawan (Y)	Y.1	0,2609	0,722	0,000	Valid
	Y.2	0,2609	0,688	0,000	Valid
	Y.3	0,2609	0,668	0,000	Valid
	Y.4	0,2609	0,608	0,000	Valid
	Y.5	0,2609	0,616	0,000	Valid
	Y.6	0,2609	0,575	0,000	Valid
	Y.7	0,2609	0,699	0,000	Valid
	Y.8	0,2609	0,788	0,000	Valid
	Y.9	0,2609	0,591	0,000	Valid
	Y.10	0,2609	0,657	0,000	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS 30, 2025

Dapat dilihat pada Tabel 2, diperoleh bahwa nilai r hitung melebihi nilai r tabel sebesar 0,2609, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, seluruh item pada variabel penelitian ini dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang layak dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan menilai sejauh mana instrumen penelitian dapat menghasilkan data yang konsisten dan dapat dipercaya. Pengujian dilakukan pada data kuesioner untuk memastikan hasil tetap stabil meskipun diuji pada sampel berbeda. Instrumen dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$, yang menunjukkan bahwa pernyataan dalam kuesioner dapat diandalkan dalam mengukur variabel penelitian.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Ketetapan	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,764	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X ₂)	0,809	0,60	Reliabel
Keterlibatan Kerja (X ₃)	0,612	0,60	Reliabel
Semangat Kerja Karyawan (Y)	0,856	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS 30, 2025

Dapat dilihat pada Tabel 3, seluruh instrumen pada setiap variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha yang melebihi 0,60. Hal ini menandakan bahwa semua item dalam penelitian ini reliabel dan dapat digunakan secara konsisten sebagai alat ukur.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) melalui program SPSS untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal.

Kriteria pengujian:

- 1) Jika Sig. (2-tailed) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal.
- 2) Jika Sig. (2-tailed) $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.

Tabel 4. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	2.75707669	
Most Extreme Differences	Absolute	.097	
	Positive	.087	
	Negative	-.097	
Test Statistic			.097
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.199	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.189
		Upper Bound	.209
a. Test distribution is Normal.			

b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Sumber: Hasil olah data SPSS 30, 2025

Pada Tabel 4, diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,200, yang lebih besar dari batas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga memenuhi asumsi dasar regresi linier klasik. Dengan demikian, data penelitian ini layak digunakan untuk analisis lebih lanjut, seperti uji regresi, korelasi, maupun pengujian hipotesis.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mendeteksi adanya hubungan linier yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi dikatakan baik apabila tidak ditemukan gejala multikolinieritas. Sebaliknya, jika terdapat multikolinieritas, maka model dianggap kurang layak karena adanya variabel bebas yang saling memberikan pengaruh serupa terhadap variabel dependen. Suatu model dinyatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10.

Tabel 5. Uji Multikolinearitas

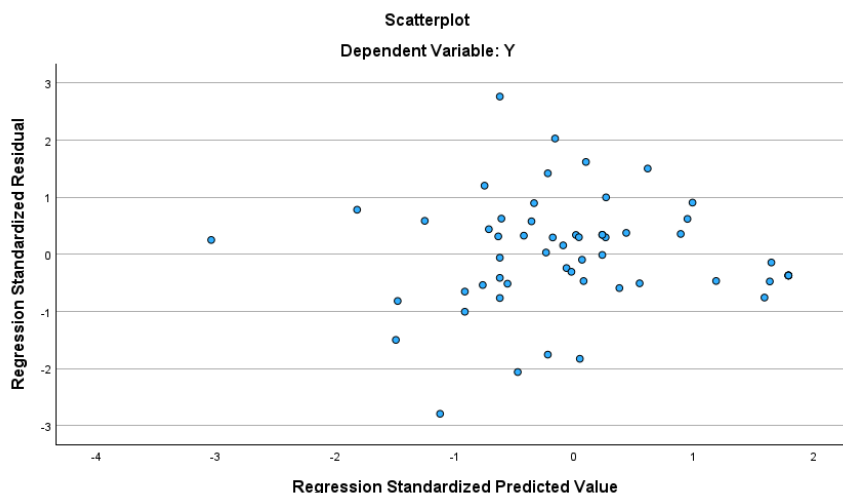
Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	.277	3.611
	Budaya Organisasi (X ₂)	.191	5.228
	Keterlibatan Kerja (X ₃)	.369	2.712
a. Dependent Variable: Y			

Sumber: Hasil olah data SPSS 30, 2025

Berdasarkan Tabel 5, terlihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai tolerance lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini tidak mengalami masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan varian antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya terhadap nilai residual. Model regresi dianggap baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas, atau dengan kata lain, berada dalam kondisi homoskedastisitas. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan uji Scatterplot untuk melihat pola penyebaran data dan memastikan tidak adanya gejala heteroskedastisitas.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Hasil olah data SPSS 30, 2025

Dapat dilihat pada Gambar 2, terlihat bahwa koefisien parameter dari seluruh variabel bebas dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya gejala heteroskedastisitas. Hal ini ditunjukkan oleh sebaran data yang tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu.

Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui sejauh mana dua atau lebih variabel independen memengaruhi variabel dependen, peneliti menggunakan analisis regresi linier. Pada penelitian ini, analisis regresi digunakan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja sebagai variabel independen terhadap Semangat Kerja Karyawan sebagai variabel dependen.

Tabel 6. Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.353	3.923		-.855	.397
	Kepemimpinan Transformatif (X ₁)	.645	.202	.435	3.192	.002
	Budaya Organisasi (X ₂)	.029	.185	.026	.159	.874
	Keterlibatan Kerja (X ₃)	.904	.227	.470	3.978	<.001

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil data olahan SPSS 30, 2025

Berdasarkan tabel 6, maka dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -3,353 + 0,645X_1 + 0,029X_2 + 0,904X_3 + e$$

- a. Konstanta= -3,353. Nilai konstanta sebesar -3,353 menunjukkan bahwa apabila variabel Kepemimpinan Transformatif (X₁), Budaya Organisasi (X₂), dan Keterlibatan Kerja (X₃)

dianggap konstan (bernilai nol), maka Semangat Kerja Karyawan (Y) memiliki nilai sebesar - 3,353.

- b. Koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional (X1) = 0,645. Koefisien bernilai positif, artinya setiap peningkatan satu satuan pada Kepemimpinan Transformasional, dengan asumsi variabel lainnya tetap, akan meningkatkan Semangat Kerja Karyawan sebesar 0,645.
- c. Koefisien regresi Budaya Organisasi (X2) = 0,029. Koefisien bernilai positif namun kecil dan tidak signifikan (Sig. = 0,874 > 0,05), menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan.
- d. Koefisien regresi Keterlibatan Kerja (X3) = 0,904. Koefisien bernilai positif, yang berarti setiap peningkatan satu satuan pada Keterlibatan Kerja, dengan asumsi variabel lainnya tetap, akan meningkatkan Semangat Kerja Karyawan sebesar 0,904.

Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (Adjusted R Square) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi atau perubahan pada variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dinyatakan dalam bentuk persentase, berkisar antara 0% hingga kurang dari 100%. Semakin tinggi nilai Adjusted R Square, semakin besar pula proporsi perubahan pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi.

Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853 ^a	.728	.712	2.83403
a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2				
b. Dependent Variable: Y				

Sumber: Hasil olah data SPSS 30, 2025

Berdasarkan Tabel 7 (*Model Summary*), diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,712 atau setara dengan 71,2%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Keterlibatan Kerja (X3) mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen Semangat Kerja Karyawan (Y) sebesar 71,2%. Sementara itu, sisanya sebesar 28,8% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

Uji t merupakan metode statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 atau 5%.

- a) Jika $t\text{-tabel} < t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ atau nilai sig > 0,05 maka H_0 ditolak.
- b) Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $t\text{-hitung} < -t\text{-tabel}$ atau nilai sig < 0,05 maka H_0 diterima.

Tabel 8. Uji t (parsial)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	

1	(Constant)	-3.353	3.923		-.855	.397
	X1	.645	.202	.435	3.192	.002
	X2	.029	.185	.026	.159	.874
	X3	.904	.227	.470	3.978	<,001

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil olah data SPSS 30, 2025

Pada Tabel 8 ditunjukkan hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan menggunakan uji t. Hasil analisis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (X1): Nilai signifikansi untuk variabel Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar $0,002 < 0,05$ dengan nilai t hitung $3,192 > t$ tabel $2,002$. Dengan demikian, H1 diterima, yang berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo.
2. Budaya Organisasi (X2): Nilai signifikansi untuk variabel Budaya Organisasi adalah sebesar $0,874 > 0,05$ dengan nilai t hitung $0,159 < t$ tabel $2,002$. Maka dapat disimpulkan bahwa H2 ditolak, yang berarti Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo.
3. Keterlibatan Kerja (X3): Nilai signifikansi untuk variabel Keterlibatan Kerja adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai t hitung $3,978 > t$ tabel $2,002$. Dengan demikian, H3 diterima, yang menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo.

Uji F (Simultan)

Uji hipotesis dengan Uji f dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas X1, X2, X3, terhadap variabel terikat Y secara simultan atau bersama-sama.

1. Jika F hitung $< F$ tabel atau nilai sig $< 0,05$, maka H4 ditolak.
2. Jika F hitung $> F$ tabel atau nilai sig $> 0,05$, maka H4 diterima.

Tabel 9. Uji F (simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1137.300	3	379.100	47.200	<,001 ^b
	Residual	425.682	53	8.032		
	Total	1562.982	56			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Hasil olah data SPSS 30, 2025

Berdasarkan Tabel 9 di atas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung sebesar $47,200 > F$ tabel sebesar $2,779$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Keterlibatan Kerja (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan (Y) pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa H4 diterima, yang berarti model regresi yang digunakan layak untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) UID SULUTTENGGO

Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar $3,192 > t \text{ tabel } 1,674$ dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan dapat diterima. Hal ini berarti semakin baik Kepemimpinan Transformatif yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula semangat kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Kepemimpinan Transformatif menjadi faktor fundamental yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih antusias, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Pemimpin dengan gaya transformatif mampu memberikan visi yang jelas, menjadi teladan, serta memberikan perhatian dan motivasi kepada bawahannya. Melalui cara ini, karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga muncul semangat kerja yang kuat. Dalam konteks PT PLN (Persero) UID Suluttenggo, pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan arahan, serta membangun hubungan emosional positif dengan karyawan akan meningkatkan loyalitas dan semangat kerja dalam menghadapi tantangan operasional perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Fidziah (2023) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan teladan positif dapat meningkatkan semangat kerja melalui peningkatan rasa percaya diri dan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan Ramadhan dan Yusuf (2020) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformatif tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, karena faktor lingkungan kerja dan sistem penghargaan lebih dominan dalam memengaruhi motivasi karyawan.

Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda. Pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo, karyawan bekerja dalam struktur organisasi yang besar dan hierarkis, sehingga peran kepemimpinan menjadi sangat penting dalam menciptakan arah dan semangat bersama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformatif yang diterapkan pimpinan, maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) UID SULUTTENGGO

Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar $0,159 < t \text{ tabel } 2,002$ dengan nilai signifikansi $0,874 > 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan ditolak. Hal ini berarti bahwa perubahan atau penerapan Budaya Organisasi belum mampu memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan semangat kerja karyawan di lingkungan PT PLN (Persero) UID Suluttenggo.

Budaya Organisasi seharusnya menjadi elemen penting yang membentuk sikap, perilaku, serta etos kerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi mungkin belum diinternalisasi secara optimal oleh karyawan PT PLN (Persero) UID Suluttenggo, sehingga belum memberikan dorongan semangat kerja yang signifikan. Karyawan cenderung lebih termotivasi oleh faktor

lain seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan atau tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, budaya organisasi di PT PLN yang memiliki struktur birokrasi dan sistem kerja yang formal dapat menyebabkan penerapan nilai-nilai budaya tidak sepenuhnya terasa dalam aktivitas kerja individu.

Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Aslam dan Purnama (2023) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Kedua penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya kerja yang kuat dan positif dapat menciptakan rasa kebersamaan serta mendorong motivasi kerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini lebih sejalan dengan temuan Jalmav et al. (2025) yang meneliti pengaruh Budaya Organisasi terhadap *employee engagement* dan menemukan bahwa pengaruhnya tidak signifikan. Meskipun variabel yang digunakan berbeda, *employee engagement* memiliki makna yang berdekatan dengan *semangat kerja*, karena keduanya sama-sama mencerminkan keterikatan emosional, motivasi, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, Budaya Organisasi tidak selalu menjadi faktor utama dalam meningkatkan semangat kerja, terutama jika faktor lain seperti kepemimpinan, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan.

Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda di setiap instansi. Dalam konteks PT PLN (Persero) UID Suluttenggo, budaya organisasi yang masih bersifat formal dan administratif mungkin belum sepenuhnya mendorong semangat kerja individu secara optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan, sehingga perusahaan perlu memperkuat penerapan nilai-nilai budaya yang lebih adaptif, kolaboratif, dan partisipatif agar dapat menumbuhkan semangat kerja yang lebih tinggi di masa mendatang.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) UID SULUTTENGGO

Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar $3,978 > t \text{ tabel } 2,002$ dengan nilai signifikansi $< 0,001 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan dapat diterima. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula semangat kerja yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Keterlibatan Kerja merupakan faktor penting yang mendorong karyawan untuk merasa terikat secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan merasa pekerjaannya bermakna, berharga, dan menjadi bagian penting dari identitas dirinya. Dalam konteks PT PLN (Persero) UID Suluttenggo, karyawan yang terlibat aktif dalam aktivitas operasional dan pengambilan keputusan cenderung memiliki motivasi lebih besar untuk berkontribusi, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan menjaga semangat kerja dalam menghadapi tantangan kerja di lapangan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Prasetyo et al (2024) dan Junaidin et al (2023) yang menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa terlibat dan diberi ruang untuk berpartisipasi, mereka akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dan menunjukkan antusiasme dalam bekerja.

Meskipun sebagian besar penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang sejalan, penelitian ini tetap memiliki kesenjangan (*research gap*) dari sisi konteks organisasi dan karakteristik responden. Sebagian besar studi sebelumnya dilakukan pada sektor swasta dan institusi pendidikan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan BUMN sektor energi, yang memiliki sistem kerja, budaya organisasi, serta tanggung jawab sosial yang berbeda. Kondisi tersebut dapat memengaruhi tingkat keterlibatan dan semangat kerja karyawan secara unik.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi baru dengan menegaskan bahwa pengaruh keterlibatan kerja terhadap semangat kerja tetap signifikan dalam konteks pekerjaan pelayanan publik yang menuntut koordinasi dan kerja tim yang tinggi, seperti di lingkungan PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bukan hanya penting pada perusahaan komersial, tetapi juga krusial dalam organisasi yang berorientasi pelayanan masyarakat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula semangat kerja yang mereka miliki. Temuan ini memperkuat bukti empiris bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam menjaga motivasi, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan, sekaligus memberikan pemahaman baru terkait peran engagement dalam konteks organisasi BUMN di Indonesia.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) UID SULUTTENGGO

Hasil olahan data menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai F hitung sebesar 47,200 yang lebih besar dari F tabel 2,779. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Semangat Kerja Karyawan dapat diterima.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh pimpinan, semakin kuat Budaya Organisasi yang tercipta, serta semakin tinggi tingkat Keterlibatan Kerja karyawan, maka semakin meningkat pula Semangat Kerja karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Temuan ini menegaskan bahwa ketiga variabel bebas tersebut memiliki peran penting secara bersamaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan bersemangat.

Kepemimpinan Transformasional berperan penting dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta visi yang jelas bagi karyawan. Pemimpin yang mampu mendorong perubahan positif dan memberikan contoh nyata akan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi di antara anggota tim. Sementara itu, Budaya Organisasi yang kuat menciptakan rasa memiliki dan kebersamaan di antara karyawan, sehingga mereka merasa lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Di sisi lain, Keterlibatan Kerja mendorong karyawan untuk merasa lebih terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan semangat dan produktivitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Feriatun *et al* (2024), yang menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Kurnia dan Azhlianti (2025) yang menyatakan bahwa kombinasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja dapat meningkatkan motivasi serta komitmen kerja karyawan. Meskipun pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah Keterlibatan Kerja, kedua konsep tersebut memiliki keterkaitan yang erat karena sama-sama menekankan pentingnya keterlibatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Keterlibatan kerja berfokus pada sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan yang dilakukan, sedangkan keterikatan kerja mencakup dimensi energi, dedikasi, dan penyerapan (absorption) dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2004). Dengan demikian, penelitian Kurnia dan Azhlianti (2025) tetap relevan sebagai pembanding karena sama-sama menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan psikologis karyawan dapat meningkatkan semangat kerja. Selain itu, konteks penelitian yang dilakukan Kurnia dan Azhlianti (2025) juga berada pada lingkungan PT PLN (Persero), sehingga kondisi organisasi, budaya kerja, dan karakteristik pekerjaan memiliki kesamaan dengan objek penelitian ini, yakni PT PLN (Persero) UID

Suluttenggo. Kesamaan konteks ini semakin memperkuat bahwa baik keterlibatan maupun keterikatan kerja berperan penting dalam membangun semangat kerja karyawan di lingkungan perusahaan penyedia layanan publik seperti PLN.

Dalam konteks PT PLN (Persero) UID Suluttenggo, ketiga variabel tersebut menjadi sangat relevan mengingat organisasi ini beroperasi di sektor pelayanan publik yang menuntut kinerja tinggi, disiplin, dan dedikasi dari setiap karyawan. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan yang transformasional, penguatan budaya organisasi yang positif, serta peningkatan keterlibatan kerja menjadi strategi penting dalam menjaga dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo, dan peningkatan ketiga faktor ini akan berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo”, maka dapat disimpulkan bahwa::

1. Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan.
2. Budaya Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan.
3. Keterlibatan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan.
4. Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan (PT PLN Persero UID Suluttenggo)
 - a. Kepemimpinan Transformasional
Manajemen perlu terus mengembangkan kepemimpinan transformasional dengan menunjukkan karisma melalui keteladanan dan integritas, memberikan inspirasi lewat komunikasi dua arah serta motivasi yang membangun semangat kerja, mendorong stimulasi intelektual dengan membuka ruang bagi kreativitas dan pemikiran baru, serta memberikan perhatian individual melalui apresiasi dan kesempatan pengembangan diri yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan.
 - b. Budaya Organisasi
Karena budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, maka perusahaan perlu mempertahankan penerapan nilai-nilai budaya kerja PLN seperti identitas, pemebentukan sikap dan perilaku, stabilitas, batas dan komitmen agar benar-benar dirasakan sepenuhnya oleh seluruh karyawan. Kegiatan internalisasi budaya dapat dilakukan secara berkelanjutan, misalnya melalui pelatihan budaya kerja, pembinaan tim (team building), serta program apresiasi bagi karyawan yang menunjukkan perilaku sesuai nilai-nilai perusahaan.

c. Keterlibatan Kerja

Perusahaan disarankan untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta memberikan ruang yang lebih luas bagi mereka untuk menyampaikan ide atau solusi kerja, sehingga dapat menumbuhkan semangat dalam berkontribusi. Selain itu, manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong dedikasi, yaitu rasa bangga dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, sekaligus memastikan kondisi kerja yang mendukung penyerapan, di mana karyawan dapat bekerja dengan fokus, kenyamanan, dan keterlibatan penuh. Upaya ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan secara keseluruhan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini terbatas pada tiga variabel bebas, sehingga peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi semangat kerja, seperti kompensasi, kepuasan kerja, atau lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan di PT PLN (Persero) UID Suluttenggo, sehingga lingkupnya masih terbatas pada satu instansi. Peneliti berikutnya dapat memperluas objek penelitian pada unit PLN lainnya atau sektor BUMN sejenis agar hasilnya lebih komprehensif dan dapat digeneralisasi dengan lebih baik.

Pendekatan penelitian juga dapat dikembangkan menggunakan metode mixed methods (kuantitatif dan kualitatif) untuk menggali lebih dalam persepsi karyawan terkait faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih utuh terhadap dinamika motivasi kerja di lingkungan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, A. D., Mulyana, A., Widarnandana, I. G. D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., Siwiyanti, L., Nurlaila, Q. N., Pangestuti, D. D., & Dewi, I. C. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (205 hlm.). Tohar Media. ISBN 978-6235603612
- Aslam, J., & Purnama, I. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Federal International Finance Group Cabang Bima. *Jurnal Mahasiswa: Jurnal Ilmiah Penalaran dan Penelitian Mahasiswa*, 5(3), 300-312. <https://doi.org/10.51903/jurnalmahasiswa.v5i3.748>
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55-68.
- Bustomi, T. (2025). *Monograf: Kinerja pegawai: Konsep determinan pengembangan organisasi* (hlm. 63). Jakarta: Mega Press Nusantara.
- Deddy, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(01), 171-185. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i01.17274>
- Duli, N. (2020). Metodologi penelitian kuantitatif: Beberapa konsep dasar untuk penulisan skripsi & analisis data dengan SPSS (hlm. 122). Deepublish.
- Enny, M. (2020). *Peran semangat kerja karyawan untuk merubah lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional: Dampaknya pada kinerja* [Monograf, Universitas Bhayangkara Surabaya]. eprints.ubhara.ac.id.
- Feriatun, S., Safitri, D., & Astuti, R. P. (2024). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja karyawan PT Nusaindo Intermedia Purwokerto. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura*, 7, Optimalisasi UMKM Melalui Transformasi Digital. ISSN 3025-3292

- Fidziah, F., Sucihati, S., & Febrianata, E. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan insentif terhadap semangat kerja karyawan di PT Federal International Finance (FIF Group) Cabang Serang. *Fluralis*, 2(1). ISSN p-2828-707X, e-2829-0917.
- Indartini, M., & Mutmainah. (2024). ANALISIS DATA KUANTITATIF Uji Instrumen, Uji Asumsi Klasik, Uji Korelasi dan Regresi Linier Berganda (Vol. 14, Issue 5). https://www.unmermadiun.ac.id/repository_jurnal_penelitian/Mintarti%20Indartini/BIDANG%20B%20PELAKSANAAN%20PENDIDIKAN/BUKU%20ONASIONAL/Buku
- Junaidin, J., Lestari, T. D., & Rimawan, A. (2023). Pengaruh work engagement terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai pada PALDAM XIV Hasanuddin Makassar. *Journal of Career Development*, 1(1), Januari.
- Machali, I. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif Praktis Merencanakan, Panduan dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif: Panduan praktis merencanakan, melaksanakan dan analisis dalam penelitian kuantitatif (Cetakan ke-3). Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Suman Kalijaga Yogyakarta. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/50319/>
- Masram, H., & Mu'ah, H. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun daya saing* (hlm. 112). PT. RajaGrafindo Persada - Rajawali Pers.
- Mudakir, A., Darmawan, D., & Taufiq, W. (2022). Makna hawa dalam Al- Qur'an: Analisis semantik perspektif Toshihiko Izutsu. *Jurnal Iman dan Spiritualitas*, 2(2), 155-166. <https://doi.org/10.15575/jis.v2i2.16972>
- Nurhasanah, S. (2020). *Statistika pendidikan: Teori, aplikasi, dan kasus* (edisi ke- 2, hlm. 128). Salemba Empat.
- Paramarta, H. V., Kosasih, D. D., & Sunarsi, D. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Teori & praktik* (hlm. 22). Cipta Media Nusantara.
- Prasetyo, D., Purwanto, A., & Mas, N. (2024). Pengaruh keterlibatan pegawai dan organizational citizenship behavior terhadap semangat kerja dengan kinerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2).
- Ramadhan, A., & Yusuf, M. (2020, December 14). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bima. *BRAND Jurnal Ilmiah Manajemen Pemasaran*, 2(2). <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand/article/view/648>
- Rezeki, F. (2023). *Strategi dan implementasi kinerja karyawan pada usaha dagang* (hlm. 22). Kimhsafi Alung Cipta.
- Saputro, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(2), 1103-1120. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.34270>
- Setyawati, N. W. (2021). *Buku Kepemimpinan*, Bekasi: BuatBuku.com.
- Silalahi, E. M. (2021). *Buku referensi intellectual capital: Improve your employee productivity and performance*. Sleman: Deepublish.
- Simanjuntak, E. R., Utami, R. N., Daniela, C., & Kusumastuti, S. Y. (2020). *Teknik penyusunan instrumen penelitian: Panduan komprehensif dalam menyusun instrumen penelitian* (hlm. 83). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (edisi ke-2). Alfabeta.