

**PENGARUH *INTELECTUAL STIMULATION* TERHADAP KINERJA
SDM MELALUI *SELF EFFICACY* PADA PT PLN (PERSERO)
UNIT INDUK DISTRIBUSI KALIMANTAN TIMUR DAN
KALIMANTAN UTARA**

TESIS



**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS

**PENGARUH *INTELECTUAL STIMULATION* TERHADAP KINERJA
SDM MELALUI *SELF EFFICACY* PADA PT PLN (PERSERO) UNIT
INDUK DISTRIBUSI KALIMANTAN TIMUR DAN
KALIMANTAN UTARA**

**Disusun Oleh :
Fenti Arie Ervia
NIM: 20402400401**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia Tesis
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 16 Agustus 2025

Dosen Pembimbing,

جامعة سلطان ابيونج الإسلامية


Dr. H. Asyhari, S.E,M.M

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH *INTELECTUAL STIMULATION* TERHADAP KINERJA
SDM MELALUI *SELF EFFICACY* PADA PT PLN (PERSERO) UNIT
INDUK DISTRIBUSI KALIMANTAN TIMUR DAN
KALIMANTAN UTARA**

Disusun Oleh :

Fenti Arie Ervia

NIM: 20402400401

Telah dipertahankan dihadapan Penguji
Pada Tanggal 22 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



Dr. H. Asyhari, S.E, M.M
NIK. 210491022

Penguji I,



Prof. Nurhidayati, S.E, M.Si, Ph.D
NIK. 210499043

Penguji II



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si.
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Tanggal 22 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fenti Arie Ervia

NIM : 20402400401

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

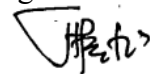
**PENGARUH *INTELECTUAL STIMULATION* TERHADAP KINERJA
SDM MELALUI *SELF EFFICACY* PADA PT PLN (PERSERO) UNIT
INDUK DISTRIBUSI KALIMANTAN TIMUR DAN
KALIMANTAN UTARA**

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, 22 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Fenti Arie Ervia

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

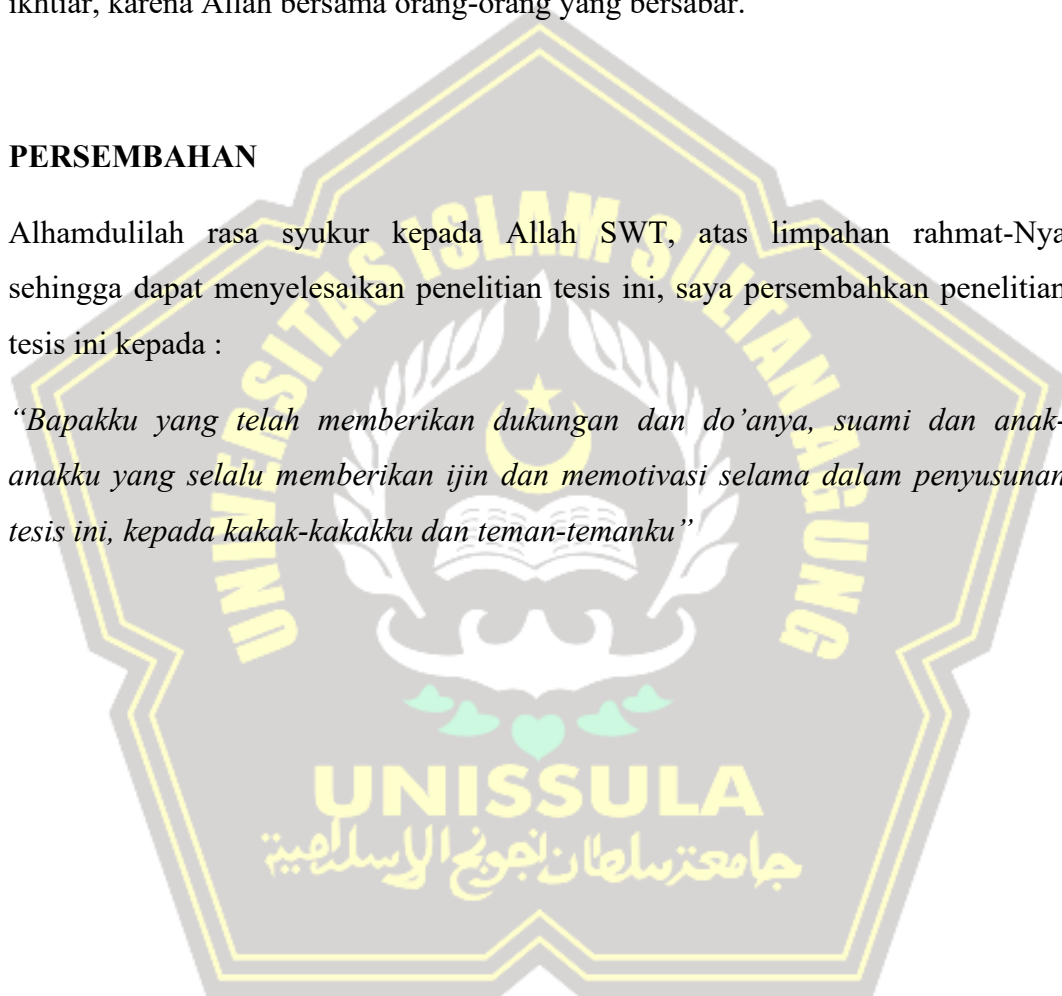
MOTTO

“Ilmu tanpa amal adalah sia-sia, amal tanpa ilmu adalah kesesatan.” (Ali bin Abi Thalib r.a.) “Bermimpilah setinggi langit, dan sertakan kesungguhan dalam ikhtiar, karena Allah bersama orang-orang yang bersabar.”

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Bapakku yang telah memberikan dukungan dan do’anya, suami dan anak-anakku yang selalu memberikan ijin dan memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada kakak-kakakku dan teman-temanku”



ABSTRAK

Fenti Arie Ervia. NIM. 20402400401. Pengaruh *Intellectual Stimulation* Terhadap Kinerja SDM Melalui *Self Efficacy* Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Kalimantan Timur Dan Kalimantan Utara. Program Magister (s2) Manajemen. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Rumusan masalah ini adalah 1) bagaimana pengaruh *intellectual stimulation* terhadap *self efficacy* PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara; 2) bagaimana pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara; 3) bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara; 4) bagaimana pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM melalui *self efficacy* pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian seluruh pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Sampel diambil menggunakan teknik *purposive sampling* didapatkan jumlah sampel 100 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian ini adalah 1) *Intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*, ini berarti Pemimpin yang mampu merangsang pemikiran kritis dan inovasi pada anggota tim pada akhirnya akan meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan; 2) *Intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, ini berarti penerapan kepemimpinan melalui stimulasi intelektual yang baik akan mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif, inovatif, dan memecahkan masalah dengan cara-cara baru, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja; 3) *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, ini berarti pegawai yang memiliki keyakinan kuat pada kemampuannya akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas, menetapkan tujuan yang lebih tinggi dan lebih gigih dalam menghadapi kesulitan yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik; 4) *Self efficacy* berperan dalam memediasi pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM, ini berarti ketika pegawai merasa tertantang secara intelektual dan mendapatkan dukungan untuk mengembangkan keterampilannya, pegawai akan merasa lebih percaya diri akan kemampuannya yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja.

ABSTRACT

Fenti Arie Ervia. Student ID Number 20402400401. The Effect of Intellectual Stimulation on Human Resource Performance Through Self-Efficacy at PT PLN (Persero) Main Distribution Units in East Kalimantan and North Kalimantan. Master's Program in Management. Sultan Agung Islamic University, Semarang.

The research questions are: 1) how does intellectual stimulation affect self-efficacy at PT PLN (Persero) Main Distribution Units in East Kalimantan and North Kalimantan? 2) how does intellectual stimulation affect human resource performance at PT PLN (Persero) Main Distribution Units in East Kalimantan and North Kalimantan? 3) how does self-efficacy affect human resource performance at PT PLN (Persero) Main Distribution Units in East Kalimantan and North Kalimantan? 4) how does intellectual stimulation affect human resource performance through self-efficacy at PT PLN (Persero) Main Distribution Units in East Kalimantan and North Kalimantan?

This research is an explanatory research study with a quantitative approach. The study population comprised all employees of PT PLN (Persero) UID East Kalimantan and North Kalimantan. A purposive sampling technique was used to obtain a sample size of 100 employees. Data collection used a closed-ended questionnaire. In this study, data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software.

The results of this study are: 1) Intellectual stimulation has a positive and significant effect on self-efficacy. This means that leaders who are able to stimulate critical thinking and innovation in team members will ultimately increase their confidence in facing challenges and achieving goals; 2) Intellectual stimulation has a positive and significant effect on human resource performance. This means that the implementation of leadership through good intellectual stimulation will encourage team members to think creatively, innovatively, and solve problems in new ways, ultimately contributing to improved performance; 3) Self-efficacy has a positive and significant effect on human resource performance. This means that employees who have strong confidence in their abilities will be more confident in completing tasks, set higher goals, and be more persistent in the face of difficulties, which will ultimately result in better performance. 4) Self-efficacy plays a role in mediating the influence of intellectual stimulation on HR performance, this means that when employees feel intellectually challenged and receive support to develop their skills, employees will feel more confident in their abilities which in turn will improve performance.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur peneliti haturkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan judul “PENGARUH *INTELECTUAL STIMULATION* TERHADAP KINERJA SDM MELALUI *SELF EFFICACY* PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI KALIMANTAN TIMUR DAN KALIMANTAN UTARA”. Tesis ini disusun dengan maksud untuk melengkapi salah satu syarat guna mendapatkan gelar sarjana S-2 Program Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung. Peneliti menyadari adanya keterbatasan kemampuan dan juga waktu yang ada, pada kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. H. Asyhari, SE,MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak Ibu dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

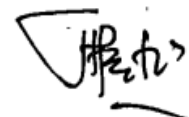
5. Pimpinan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Kalimantan Timur Dan Kalimantan Utara yang telah bersedia memberikan izin sebagai tempat penelitian tesis ini.
6. Bapakku tersayang, suami tercinta dan anakku Abid serta keluarga besarku yang telah memberikan dukungan baik doa maupun motivasi dalam menyusun tesis ini.
7. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi dan motivasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
8. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis memohon maaf bila terdapat kesalahan dalam penulisan. Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 22 Agustus 2025

Fenti Arie Ervia



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KEASLIAN PENELITIAN	iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. <i>Intellectual Stimulation</i>	8
2.1.2. <i>Self Efficacy</i>	12
2.1.3. Kinerja SDM	13
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	15
2.3. Kerangka Konseptual	17
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	18
3.2. Populasi dan Sampel.....	18
3.3. Definisi Operasional	20
3.4. Teknik Pengumpulan Data	20

3.5. Analisis Data.....	22
-------------------------	----

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Data	30
4.2. Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM)	36
4.3. Pembahasan	45

BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan	57
5.2. Implikasi Manajerial	58
5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang	59

DAFTAR PUSTAKA	60
----------------------	----

LAMPIRAN	65
----------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Jumlah Gangguan Listrik dan Komplain Pelanggan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara tahun 2024	2
Tabel 3.1. Definisi Operasional	20
Tabel 3.2. Nilai Indeks Variabel	22
Tabel 3.3. <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Goodness of Fit Model	28
Tabel 4.1. Karakteristik Responden	30
Tabel 4.2. Deskripsi <i>Intelectual Stimulation</i>	33
Tabel 4.3. Deskripsi <i>Self Efficacy</i>	34
Tabel 4.4. Deskripsi Kinerja SDM	35
Tabel 4.5. Evaluasi <i>Loading Factor</i>	37
Tabel 4.6. Nilai <i>Cross Loading</i>	37
Tabel 4.7. <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	38
Tabel 4.8. <i>Fornell Larckel Criterion</i>	39
Tabel 4.9. <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	39
Tabel 4.10. Pengaruh Langsung (<i>Path Coeffisient</i>)	41
Tabel 4.11. Pengaruh Tidak Langsung (<i>Specific Indirect Effect</i>)	42
Tabel 4.12. <i>Direct Effect</i> , <i>Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i>	43
Tabel 4.13. Nilai <i>R-Square</i>	43
Tabel 4.14. Nilai <i>F-Square</i>	44
Tabel 4.15. Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	17
Gambar 4.1 <i>Outer Model (Measurement Model)</i>	36
Gambar 4.2 <i>Inner Model (Model Struktural)</i>	40



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan pasti memerlukan manajemen dalam upaya untuk mencapai tujuan tertentu bagi perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik pun juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik pula kepada publik atau masyarakat yang memerlukan. Maka dari itu, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung pada keberhasilan dari sumber daya manusia perusahaan itu sendiri (Rahman, 2022). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan. Dimana pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional agar dihasilkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja dari individu dan perusahaan (Mondiani, 2022).

PLN merupakan satu-satunya penjual jasa listrik di Indonesia untuk Masyarakat umum. Dalam pelayanan pendistribusian kelistrikan, PLN membagi-bagi fungsi unit induknya kedalam beberapa unit induk berdasarkan pada sistem tenaga listrik yaitu pembangkitan, transmisi, dan distribusi. Selain itu ada juga unit induk atau pusat-pusat lain sebagai penunjang berlangsungnya perusahaan. Karena luasnya cakupan wilayah kerja PLN, maka PLN memiliki unit-unit di seluruh wilayah Indonesia yang mempunyai fungsi masing-masing sesuai dengan unit induknya salah satunya adalah PLN Unit Induk Distribusi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara.

Dalam konteks pelayanan publik, prioritas yang paling utama dari PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara adalah bagaimana memberikan pelayanan yang baik (*service excellence*) kepada pelanggan atau konsumen dengan harapan tidak terjadi komplain dikarenakan kebutuhan akan pelayanan telah terpenuhi dengan baik sehingga mereka merasa puas. Dalam hal ini peran SDM terutama yang berkaitan langsung dengan pelayanan sangat penting. Ketika pelanggan merasa puas karena telah dilayani dengan baik, maka secara tidak langsung kinerja SDM dapat dikatakan baik. Namun, fenomena yang ditemukan peneliti di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, dimana gangguan dan komplain pelanggan masih sering terjadi.

Tabel 1.2
Data Jumlah Gangguan Listrik dan Komplain Pelanggan PT PLN (Persero)
Unit Induk Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara tahun 2024

Bulan	Kalimantan Timur		Kalimantan Utara	
	Jumlah Gangguan	Jumlah Keluhan	Jumlah Gangguan	Jumlah Komplain
Januari	5098	803	5237	627
Februari	5063	578	5342	680
Maret	5370	678	4987	519
April	4159	634	5116	725
Mei	5226	725	5350	793
Juni	5835	578	4832	511
Juli	3879	642	5256	699
Agustus	4467	622	5888	806
September	5180	723	6073	788
Oktober	6924	842	6462	854
November	6024	750	6589	877
Desember	6672	780	6861	912

Sumber: (Data Aplikasi EIS APKT, 2025).

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pada bulan Oktober terjadi gangguan dan komplain pelanggan tertinggi di tahun 2024 di Unit Kalimantan

Timur yang mencapai 6924 gangguan dan 842 keluhan pelanggan. Sedangkan di Kalimantan Utara pada bulan Desember terjadi gangguan dan komplain pelanggan tertinggi di tahun 2024 yang mencapai 6861 gangguan dan 912 komplain. Adanya gangguan dan komplain dari pelanggan merupakan salah satu indikasi adanya masalah kinerja pada SDM PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara.

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah *leadership*. Peran *leadership* dalam suatu perusahaan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. *Leadership* berpengaruh kuat kepada kehidupan organisasi. Diantara beberapa macam gaya *leadership* salah satunya adalah *transformatif leadership* (Sujana & Ardana, 2020). *Transformatif leadership* adalah pemimpin yang mampu memotivasi karyawan untuk melakukan hal yang lebih dari apa yang seharusnya karyawan lakukan pada organisasi dengan memberikan gambaran masa depan yang menarik dan mendorong karyawan untuk mengaktualisasi keinginan mereka pada organisasi (Alamri, 2023). Pada prinsipnya *transformatif leadership* memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan (Dari & Suryani, 2023), dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Baan, Pongtuluran & Kannapadang, 2024).

Dimensi yang terdapat dalam *transformatif leadership* salah satunya adalah *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). *Intellectual stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk

meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat (Santoso, Ekowati & Daulay, 2024). Pemimpin dengan *intellectual stimulation* dapat meningkatkan kesadaran pegawainya akan permasalahan dan mempengaruhi pegawai untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Cara ini, para pemimpin mendorong kemampuan karyawan untuk menganalisa dan memecahkan masalah organisasi (Dewi, Kirana & Subiyanto, 2022). Dengan demikian, pemimpin mendorong pertumbuhan profesional karyawan dalam rangka pencapaian kinerja yang optimal (Iqbal, 2021).

Selain faktor *leadership*, perusahaan juga harus memperhatikan peran *self efficacy*. *Self efficacy* adalah sebuah keyakinan tentang probabilitas bahwa seseorang dapat melaksanakan tugas dengan sukses (Ali & Wardoyo, 2021). *Self efficacy* akan mendorong seseorang lebih bersemangat mencapai hasil optimal dalam kinerjanya (Agustin, Widyani & Utami, 2021). SDM yang memiliki *self efficacy* yang rendah akan mengurangi kepuasan kerjanya, tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, mempunyai semangat kerja yang rendah, sering bosan, emosi tidak stabil (Li, 2023). Ketika menghadapi situasi yang sulit akan cenderung malas berusaha dan tidak menyukai kerja sama (Jannah, Husen & Rafie, 2023).

Literatur yang ada terkait pengaruh *transformatif leadership* terhadap kinerja, memperlihatkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *transformatif leadership* berpengaruh terhadap kinerja (Husnah et al, 2022; Dari & Suryani, 2023), disisi lain ditemukan hasil penelitian

yang menyatakan *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja (Baihaqi & Saifudin, 2021; Yohana, Ridho & Malik, 2023).

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang ada, maka pada penelitian ini dilakukan dan sebagai solusi ditambahkan variabel *self efficacy* sebagai mediasi. Sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap Kinerja SDM melalui *Self Efficacy* Pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: bagaimana pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja sdm melalui *self efficacy* pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara?. Selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *intellectual stimulation* terhadap *self efficacy* PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara?
2. Bagaimana pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara?
3. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *intellectual stimulation* terhadap *self efficacy* PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara
2. Menganalisis pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara
3. Menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Untuk pengembangan teori kepemimpinan transformasional dengan memperkuat pemahaman tentang hubungan antara transformasional leadership dan kinerja SDM serta memberikan wawasan baru tentang efek peran *self efficacy* sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara *intellectual stimulation* dan peningkatan kinerja SDM.

1.4.2. Manfaat Praktis

Memberikan informasi berharga bagi manajemen organisasi, khususnya PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, untuk merancang kebijakan yang lebih efektif dan mendukung peningkatan kinerja SDM.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Intellectual Stimulation*

Transformasional leadership merupakan model kepemimpinan yang diyakini efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja (Sulistyawati, 2022). *Transformasional leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pengembangan visi, perubahan budaya dan perubahan organisasi (Ramadhani & Indawati, 2021). *Transformasional leadership* adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik (Darmawan, Satrya & Listyarini, 2023). *Transformasional leadership* ialah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai hingga membuat pegawai merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Sitorus & Agustian, 2023).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *transformasional leadership* mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para

pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

Dimensi *transformational leadership* menurut Sopiah (2022) sebagai berikut:

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong pegawai untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan

bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan pegawain-nya, memperlakukan pegawai secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak pegawai untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan pegawai untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Dalam penelitian ini hanya mengambil 1 dimensi dari *transformatif leadership* yaitu *intellectual stimulation*. Pengambilan dimensi ini dikarenakan relevansinya yang terjadi di PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Dalam konteks kepemimpinan, *intellectual stimulation* adalah salah satu komponen kunci dari *transformatif leadership*, di mana pemimpin mendorong bawahannya untuk berpikir lebih dalam, mencari pendekatan baru, dan berkontribusi secara aktif dalam pemecahan masalah (Giddens, 2018). *Intellectual stimulation* merujuk pada perilaku pemimpin yang mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas dan memecahkan masalah. Pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual menantang asumsi-asumsi yang ada, mendorong pemikiran di luar kotak, dan memotivasi bawahan untuk mencari pendekatan baru dalam bekerja (Putri & Rofi'i, 2018). Menurut (Iqbal, 2021) indikator stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) meliputi:

1. Mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat.

Pemimpin mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat karena tanggapan yang disertai alasan logis mampu memberikan dasar argumen yang kuat. Tanggapan yang disertai alasan logis dapat membantu mengembangkan gagasan dengan lebih baik. Alasan yang disampaikan perlu bersifat terstruktur dan rasional, sehingga seseorang dapat menanamkan pemahaman yang lebih komprehensif.

2. Menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas.

Pemimpin menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas seperti mempelajari keterampilan baru, komunikasi jelas dan terbuka, mengelola waktu dengan baik, bekerjasama dengan tim, fokus pada solusi, dapat mengatasi tugas yang diberikan karyawan, tetapi juga tumbuh dan berkembang sebagai individu professional.

3. Menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan.

Pemimpin menekankan menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan, yang mana hal ini dapat memotivasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan. Karyawan yang memiliki kecerdasan yang tinggi akan mampu bertahan dalam menghadapi segala kesulitan yang disebabkan karena perubahan yang terjadi serta mampu mengembangkan potensi yang dimiliki untuk mengatasi kesulitan yang ada.

4. Melihat masalah lama dengan cara yang baru.

Pemimpin memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka

memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

2.1.2. *Self Efficacy*

Self efficacy merupakan suatu kepercayaan diri yang muncul dan dimiliki setiap individu agar memperoleh hasil kinerja yang baik supaya tercapainya tujuan yang ingin diraih. Sehingga dengan adanya muncul suatu kepercayaan diri yang dimiliki mampu membuat seseorang meraih keberhasilannya (Sumaila & Rossanty, 2022). *Self efficacy* ialah keyakinan individu mengenai seberapa baik diri sendiri bisa melakukan dan mengerjakan tugas ataupun suatu kegiatan yang diperlukan untuk menjalin dengan suasana yang mungkin sedang terjadi saat ini. Orang yang meyakini dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sebaliknya orang yang senantiasa merasa gagal cenderung untuk gagal. Seseorang dengan *self efficacy* yang tinggi sangat yakin dalam kemampuan kinerja mereka maka dengan itu mereka juga harus membutuhkan motivasi dari diri sendiri (Ramadhan & Budiono, 2023). *Self efficacy* adalah sebuah keyakinan tentang probabilitas bahwa seseorang dapat melaksanakan dengan sukses beberapa tindakan atau masa depan dan mencapai beberapa hasil (Demir, 2020). *Self efficacy* merupakan keyakinan pada diri sendiri untuk mencapai hasil atau tugas tertentu dalam meningkatkan kepuasan kerjanya (Luthans, 2019).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* merupakan penilaian individu pegawai terhadap kemampuan atau

kompetensinya untuk melakukan tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu.

Menurut Sumaila dan Rossanty (2022) indikator *self efficacy* sebagai berikut :

1. *Level* (Tingkat Kesulitan)

Terkait dengan tingkat kesulitan tugas, seseorang yang memiliki *self efficacy* tinggi cenderung lebih memilih tugas dengan tingkat kesulitannya yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

2. *Generality* (Luas Bidang Perilaku)

Berkaitan dengan penguasaan seseorang terhadap bidang atau tugas pekerjaan tertentu. Seseorang akan terlihat mempunyai *self efficacy* yang tinggi yang mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan suatu tugas, sebaliknya jika seseorang dengan *self efficacy* yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu tugas.

3. *Strength* (Kekuatan)

Berkaitan dengan lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau keseriusannya yang dimiliki seseorang bahwa tindakan yang dilakukan akan memberikan hasil sesuai dengan apa yang diharapkan.

2.1.3. Kinerja SDM

Kinerja merupakan pengukuran secara berkala terhadap efektifitas kegiatan organisasi, bagian organisasi dan anggota organisasi berdasarkan tujuan, standar dan ketentuan yang telah ditetapkan (Lussier & Jhon, 2018). Kinerja merupakan sebuah pencapaian yang telah dilakukan oleh setiap anggota organisasi

dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan kepadanya yang dilandasi oleh kemampuan, pengalaman, dan kerja keras serta manajemen waktu yang baik (Hasibuan, 2020). Pada dasarnya mengukur kinerja merupakan alat bagi sebuah organisasi untuk memotivasi anggotanya dalam meningkatkan kinerja yang telah ditetapkan sehingga memenuhi target yang diharapkan organisasi tersebut (Larasati, 2017). Kinerja sebagai ukuran penilaian hasil atas suatu pekerjaan (Keban, 2019). menyatakan kinerja bisnis sebagai tolak ukur penilaian efektivitas kerja sebuah perusahaan, hal tersebut dapat menjadi sebuah acuan sebuah perusahaan untuk mendapatkan hasil yang terbaik berdasarkan tujuan (Karim & Irawan, 2017). Kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* (Sudarmanto, 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan kinerja adalah ukuran atas suatu hasil pekerjaan SDM sebuah perusahaan yang mana hal tersebut dapat menjadi sebuah acuan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan berdasarkan tujuan awal perusahaan.

Menurut Robbins (2018) menyatakan bahwa kinerja SDM dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Kerjasama; merupakan tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan tim secara efektif.
5. Kemandirian; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap *Self Efficacy*

Pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk menciptakan suatu kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan bersama (Baan, Pongtuluran & Kannapadang, 2024). *Intellectual stimulation* menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok dalam bertindak di lingkungan kerja. Maka sangat jelas bahwa *transformasional leadership* berperan penting terhadap efikasi diri. Semakin baik pemimpin dalam menerapkan *intellectual stimulation* maka efikasi diri semakin tinggi. Sebaliknya, semakin buruk penerapan *Intellectual stimulation* maka akan semakin rendah atau kecil efikasi diri (Dari & Suryani, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Rahman (2022) menunjukkan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H₁ : *intellectual stimulation* berpengaruh positif terhadap *self efficacy*.

2.2.2. Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap Kinerja SDM

Sebuah organisasi dapat terjadi perubahan baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin) (Fadilah, Edward & Willian, 2023). Kepemimpinan yang sukses adalah pemimpin yang mampu merubah nilai, aspirasi, cara berpikir, dan cara menginterpretasikan sebuah momen pada karyawan (Dari & Suryani, 2023). *Intellectual stimulation* pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Husnah et al, 2022). Penelitian menunjukkan Sopiah (2022) bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 2 sebagai berikut:

H₂ : *intellectual stimulation* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.2.3. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja SDM

Self efficacy adalah persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu yang berhubungan dengan keyakinan bahwa diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan dan memuaskan untuk mencapai hasil tertentu (Darmawan, Angelina & Sunardi, 2022). *Self efficacy* berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM karena apabila efikasi diri karyawan memburuk atau lemah dalam kompleksitas tugas maka

organisasi harus memperbaiki kinerjanya efikasi diri yang tinggi untuk menumbuhkan karyawan yang berkualitas dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaannya (Jannah, Husain & rafiie, 2023). Li (2023) dalam studinya menyatakan *Self efficacy* memegang peran yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari. Seorang akan mampu menggunakan potensi dirinya secara optimal apabila efikasi diri mendukungnya. Penelitian yang dilakukan oleh Agustin, Widyani dan Utami (2021) menunjukkan bahwa *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 3 sebagai berikut:

H₃ : *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

2.3. Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka konseptual untuk menemukan dan mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis data penelitian kuantitatif melalui survei. Survei tersebut dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terstruktur dan diberikan kepada responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang lebih spesifik (Sugiyono, 2018). Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti (Arikunto, 2018). Tujuan dari *explanatory research* untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja sdm melalui *self efficacy* pada PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2018). Sehingga berdasarkan teori tersebut maka populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi

Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara tahun 2025 berjumlah 707 orang

3.4.1. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Besar sampel dalam penelitian ini dihitung menggunakan rumus slovin berikut:

$$n : \frac{N}{1 + N (e^2)}$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : Ukuran populasi

e : Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolelir ($e = 0,1$)

Berdasarkan rumus diatas, maka besar sampel dapat dihitung:

$$n : \frac{707}{1 + 707 (0,1^2)}$$

$$n : \frac{707}{7,08}$$

$$n : 99,8 \approx 100 \text{ (dibulatkan)}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 100 responden. Teknik sampling yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti (Sugiyono, 2018). Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini adalah pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yang

langsung berhubungan dengan General Manager PLN UID Kalimantan Timur dan Utara yaitu bagian Manajemen Menengah (4 pegawai) Manajemen Dasar (27 pegawai), Supervisor Atas dan Bawah (69 pegawai).

3.3. Definisi Operasional

Tabel 3.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Intellectual Stimulation</i>	Perilaku pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk berpikir lebih dalam, mencari pendekatan baru, dan berkontribusi secara aktif dalam pemecahan masalah	1. Mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat 2. Menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas 3. Menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan 4. Melihat masalah lama dengan cara yang baru (Iqbal, 2021)	Likert 1 - 5
2	<i>Self efficacy</i>	Tingkat keyakinan atau kompetensinya untuk melakukan tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu	1. <i>Level</i> (Tingkat Kesulitan) 2. <i>Generality</i> (Luas Bidang Perilaku) 3. <i>Strength</i> (Kekuatan) Sumaila dan Rossanty (2022)	Likert 1 - 5
4	Kinerja SDM	Ukuran atas suatu hasil pekerjaan SDM sebuah perusahaan yang mana hal tersebut dapat menjadi sebuah acuan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan berdasarkan tujuan awal perusahaan	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Kerjasama 5. Kemandirian (Robbins, 2018)	Likert 1 - 5

3.4. Teknik Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis Data

1. Data Primer

Data primer adalah merujuk pada informasi yang didapatkan langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel keterikatan

untuk tujuan tertentu dalam studi (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dengan identitas, serta persepsi mengenai *intellectual stimulation*, *self efficacy* dan kinerja SDM.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah merujuk pada informasi yang terkumpul dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh data internal PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yang digunakan sebagai data pendukung penelitian sesuai dengan variabel yang diteliti.

3.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner (angket) yakni, menjelaskan bahwa terdapat daftar pertanyaan yang tertulis yang dirumuskan sebelumnya yang mana responden mencatat jawaban mereka, yang dalam hal ini biasanya terdapat dalam alternative yang dideskripsikan dengan jelas. Kuisisioner adalah metode pengumpulan data yang bisa dikatakan efisien ketika penelitian bersifat deskriptif atau eksplanatori (Sekaran & Bougie, 2017).

Jawaban yang disediakan pada setiap pertanyaan penelitian ini menggunakan skala *likert*. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), menjelaskan bahwa skala *Likert* adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat responden setuju dengan pernyataan pada skala lima poin dengan jangkar sebagai

berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Cukup Setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

3.5. Analisis Data

3.5.1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2014). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis usaha dan lama usaha.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi
2. Menentukan skor terendah
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.

4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan cara perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

3.5.2. *Partial Least Square (PLS)*

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan software SmartPLS versi 4. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Struktural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Abdillah & Jogiyanto, 2019). Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar (Ghozali & Latan, 2015).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, sehingga dalam penelitian yang berbasis hipotesis, PLS lebih cocok untuk menganalisis data (Abdillah & Jogiyanto, 2019). *Partial Least Square* (PLS) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. *Partial Least Square* (PLS) dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified* model (Abdillah & Jogiyanto, 2019). Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten (*transformasional leadership*, *self efficacy*, *self motivation* dan kinerja SDM) yang dibentuk dengan indikator *refleksif* dan variabel diukur dengan pendekatan *refleksif second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest, sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten (Abdillah & Jogiyanto, 2019).

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan melalui uji

convergent validity, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

1) *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai *loading* untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5 (Abdillah & Jogiyanto, 2019).

2) *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted (AVE)* antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan convergent indicator. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2017).

3) *Discriminant Validity*

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji

validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai cross loading, apabila nilai *cross loading* setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainya (Ghozali, 2017).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali, 2017). Mengukur reliabilitas dalam SEM-PLS menggunakan software SmartPLS 4.0 dapat dilakukan dengan melihat:

1) *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk. *Composite reliability* dilakukan dengan melihat *view latent variable coefficients*. Berdasarkan output ini, maka kriteria dilihat dari dua hal yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Keduanya harus bernilai ≥ 0.70 sebagai syarat reliabilitas. Apabila suatu konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel (Ghozali, 2017).

2) *Cronbach's Alpha*

Cronbach's α (alpha) adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data psikometrik. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60 . Apabila kostruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka

dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel atau memiliki konsistensi dalam instrumen penelitian (Ghozali, 2017).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau *inner model* menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

a. *R-Square*

Koefisien determinasi (*R-Square*) yaitu untuk mengukur seberapa baik model dapat memprediksi keakuratan. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan terlepas dari apakah variabel laten eksogen tertentu memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel laten endogen. Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

b. *F-Square*

F-Square adalah pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh relatif variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogen (terpengaruh). Nilai *F-Square* atau *effect size* juga dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural. Besar pengaruh relatif dari variabel laten

independen terhadap variabel laten dependen (Ghozali, 2017):

- 1) Nilai (f^2) = 0,02 mengidentifikasikan bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen lemah atau kecil
- 2) Nilai (f^2) = 0,15 mengidentifikasikan bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen sedang
- 3) Nilai (f^2) = 0,35 mengidentifikasikan bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen baik atau besar.

c. *Goodness of Fit Model*

Pada penilaian model struktural dalam analisis PLS-SEM dapat diuji dengan *goodness of fit* (GOF). Pada pengujian ini digunakan untuk menguji kecocokan model atau menilai kelayakan model pada penelitian, apakah data yang diolah telah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Dalam analisis PLS-SEM ada lima statistik uji kesesuaian model yaitu *Standardize Root Mean Square Residual* (SRMR), *Unweighted Least Square Discrepancy* (d_ULS), *Geodesic Discrepancy* (d_G), *Chi-Square* dan *Normed Fit Index* (NFI).

Tabel 3.3
Rule of Thumb Evaluasi *Goodness of Fit Model*

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
SRMR	< 0,10	Model Fit
d_ULS	< 95%	Model Fit
d_G	< 95%	Model Fit
Chi-Square	> 0,05	Model Fit
NFI	> 0,90	Model Fit

Sumber: (Ghozali & Latan, 2015)

d. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling* (SEM) dengan smartPLS. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2017).

1) *Estimate For Path Coefficients*

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti (Ghozali & Latan, 2015).

2) Uji Pengaruh Tidak Langsung

Penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel kriteria (dependen) (Ghozali, 2017). Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini, dilihat dari hasil *bootstrapping* kolom *specific indirect effect*. Untuk mengetahui besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel dengan melihat nilai *p-value*. Apabila nilai *P-Value* $< 0,05$ maka hipotesis diterima dan apabila nilai *P-Value* $> 0,05$ maka hipotesis dinyatakan ditolak (Ghozali & Latan, 2015).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Gambaran Umum Responden

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui *google form* yang disebarluaskan secara online melalui *whatsapp* yang dilakukan mulai tanggal 28 Juli – 7 Agustus 2025. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada sebanyak 100 orang dan kuesioner yang kembali sebanyak 100. Kemudian berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebesar 100 pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, dapat dipaparkan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	64	64
	Perempuan	36	36
Total		100	100
Usia	20 – 30 tahun	14	14
	31 – 40 tahun	56	56
	41 – 50 tahun	23	23
	>50 tahun	7	7
Total		100	100
Pendidikan	SLTA	12	12
	Diploma (I/II/III/)	22	22
	S1	60	60
	S2	6	6
Total		100	100
Masa Kerja	5 – 10 tahun	36	36
	11 – 15 tahun	28	28
	16 – 20 tahun	17	17
	>20 tahun	19	19
Total		100	100%

Berdasarkan karakteristik dari 100 pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, diketahui sebanyak 64% adalah laki-laki, ini menjelaskan bahwa tugas seorang lelaki sebagai kepala keluarga penyedia kebutuhan keluarga sehingga memilih untuk bekerja di sektor yang menuntut jam kerja yang panjang atau lokasi kerja yang sulit dijangkau, seperti yang sering terjadi dalam pekerjaan di PLN.

Karakteristik usia menunjukkan sebanyak 56% pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara berusia 31 – 40 tahun, usia ini merupakan usia dewasa dan produktif. Pegawai pada masa usia ini lebih memiliki pengalaman kerja yang lebih luas dan mendalam serta memiliki kematangan emosi, sehingga lebih memahami dinamika pekerjaan dan mampu mengatasi tantangan dengan lebih efektif.

Karakteristik pendidikan menunjukkan sebanyak 60% pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara memiliki jenjang pendidikan S1, ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi lebih memiliki kepercayaan diri, keterampilan pemecahan masalah, dan kemampuan analitis, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik di tempat kerja.

Karakteristik masa kerja menunjukkan sebanyak 36% pegawai telah bekerja selama 5 – 10 tahun di PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Pegawai dengan masa kerja 5 – 10 tahun memiliki pengalaman yang lebih mendalam dalam operasional dan tantangan di PLN. Mereka lebih

familiar dengan prosedur, sistem, dan jaringan yang ada sehingga dapat berkontribusi lebih efektif dalam pekerjaan mereka.

4.1.2. Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel *intellectual stimulation*, *self efficacy* dan kinerja SDM. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2017):

$$RS : \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan

RS : Rentang Skala

TR : Skor Terendah (1)

TT : Skor Tertinggi (5)

Berdasarkan rumus diatas, maka rentang skala dapat dihitung:

$$RS : \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS : 1,3$$

Dengan demikian nilai interval dapat dijelaskan sebagai berikut:

Rendah : 1 – 2,33

Sedang : 2,34 – 3,67

Tinggi : 3,68 – 5,0

Tanggapan 100 pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara mengenai *intellectual stimulation*, *self efficacy* dan kinerja SDM dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Intellectual Stimulation*

Tabel 4.2 Deskripsi *Intellectual Stimulation*

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
IS1	Mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat	0	2	13	61	24	4,07	Tinggi
IS2	Menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas	0	8	6	60	26	4,04	Tinggi
IS3	Menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan	0	6	6	57	31	4,13	Tinggi
IS4	Melihat masalah lama dengan cara yang baru	0	6	4	56	34	4,18	Tinggi
Rata-rata							4,11	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *intellectual stimulation* memiliki nilai rata-rata 4,11 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara memiliki *intellectual stimulation* yang tinggi. Tanggapan responden terkait melihat masalah lama dengan cara yang baru menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,18 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT PLN (Persero) UID

Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara memberi kesempatan untuk menyampaikan ide atau gagasan baru. Kemudian tanggapan mengenai menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas memperoleh nilai rata-rata 4,04 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara memotivasi pegawainya untuk menemukan solusi baru atas permasalahan kerja.

2. *Self Efficacy*

Tabel 4.3 Deskripsi *Self Efficacy*

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
SE1	<i>Level</i> (Tingkat Kesulitan)	0	4	7	46	43	4,28	Tinggi
SE2	<i>Generality</i> (Luas Bidang Perilaku)	0	5	5	53	37	4,22	Tinggi
SE3	<i>Strength</i> (Kekuatan)	0	4	6	49	41	4,27	Tinggi
Rata-rata							4,26	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *self efficacy* memiliki nilai rata-rata 4,26 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara memiliki *self efficacy* yang tinggi. Tanggapan responden terkait *level* (tingkat kesulitan) menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,28 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yakin dapat menyesuaikan diri dengan situasi atau tantangan baru. Kemudian tanggapan mengenai *generality* (luas bidang perilaku) memperoleh nilai rata-rata 4,22

menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yakin dengan kemampuan dirinya untuk mengatasi hambatan yang muncul dalam pekerjaan di segala situasi.

3. Kinerja SDM

Tabel 4.4 Deskripsi Kinerja SDM

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
KSDM1	Kualitas	0	2	4	44	50	4,42	Tinggi
KSDM2	Kuantitas	0	0	6	48	46	4,40	Tinggi
KSDM3	Ketepatan Waktu	0	0	6	60	34	4,28	Tinggi
KSDM4	Kerjasama	0	1	5	52	42	4,35	Tinggi
KSDM5	Kemandirian	0	5	11	58	26	4,05	Tinggi
Rata-rata							4,30	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja SDM memiliki nilai rata-rata 4,30 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara memiliki kinerja SDM yang tinggi. Tanggapan responden terkait kualitas menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,42 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan standar kerja / KPI yang sudah ditetapkan PT.PLN (Persero) UID Kaltimra. Kemudian tanggapan mengenai kemandirian memperoleh nilai rata-rata 4,05 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dapat mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja tanpa bergantung dengan rekan

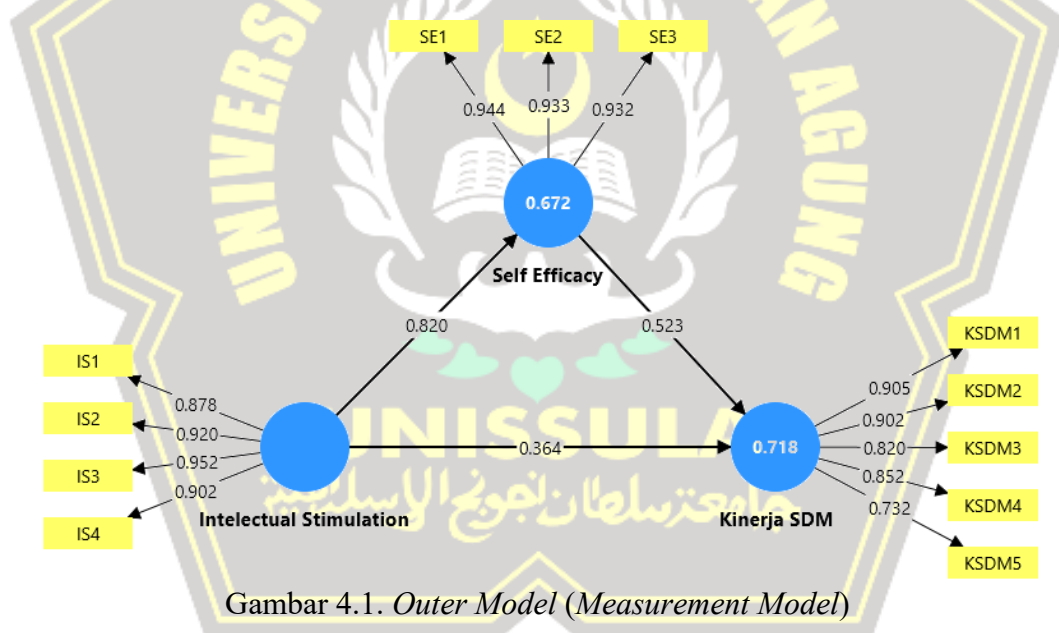
kerja.

4.2. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) adalah metode analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji dan mengembangkan model hubungan sebab akibat yang kompleks, hasil PLS-SEM dapat dijabarkan sebagai berikut:

4.2.1. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*). Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.1. *Outer Model (Measurement Model)*

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini dijelaskan hasil validitas dan reliabilitas yang telah diproses melalui PLS-SEM algoritm:

1. *Convergen Validity*

Untuk menentukan validitas konvergen digunakan nilai outer loading sebagai ukuran. Indikator dianggap valid jika nilai *outer loadingnya* $\geq 0,7$,

menjelaskan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukurnya dan berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk. Berikut adalah hasil yang diperoleh :

Tabel 4.5 Evaluasi *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values
<i>Intellectual Stimulation</i>	IS1	0.878	0.876	0.029	29.869	0.000
	IS2	0.920	0.918	0.029	32.277	0.000
	IS3	0.952	0.951	0.012	76.891	0.000
	IS4	0.902	0.901	0.029	30.808	0.000
Kinerja SDM	KSDM1	0.905	0.903	0.021	42.449	0.000
	KSDM2	0.902	0.902	0.020	44.793	0.000
	KSDM3	0.820	0.822	0.042	19.495	0.000
	KSDM4	0.852	0.847	0.044	19.463	0.000
	KSDM5	0.732	0.728	0.078	9.354	0.000
<i>Self Efficacy</i>	SE1	0.944	0.943	0.015	64.446	0.000
	SE2	0.933	0.930	0.020	47.511	0.000
	SE3	0.932	0.931	0.016	59.192	0.000

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel laten.

2. *Discriminan Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indicator.

Tabel 4.6 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			Keputusan
	IS	KSDM	SE	
IS1	0.878	0.693	0.692	IS1 (IS > KSDM, SE = Valid)

Indikator	Variabel			Keputusan
	IS	KSDM	SE	
IS2	0.920	0.708	0.709	IS2 (IS > KSDM, SE = Valid)
IS3	0.952	0.746	0.761	IS3 (IS > KSDM, SE = Valid)
IS4	0.902	0.747	0.825	IS4 (IS > KSDM, SE = Valid)
KSDM1	0.693	0.905	0.748	KSDM1 (KSDM > IS, SE = Valid)
KSDM2	0.711	0.902	0.710	KSDM2 (KSDM > IS, SE = Valid)
KSDM3	0.658	0.820	0.646	KSDM3 (KSDM > IS, SE = Valid)
KSDM4	0.641	0.852	0.652	KSDM4 (KSDM > IS, SE = Valid)
KSDM5	0.637	0.732	0.702	KSDM5 (KSDM > IS, SE = Valid)
SE1	0.791	0.801	0.944	SE1 (SE > SE, KSDM = Valid)
SE2	0.719	0.740	0.933	SE2 (SE > SE, KSDM = Valid)
SE3	0.790	0.764	0.93	SE3 (SE > SE, KSDM = Valid)

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.7 *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	<i>Intellectual Stimulation</i>	0.835	Valid
2	Kinerja SDM	0.713	Valid
3	<i>Self Efficacy</i>	0.876	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel *intellectual stimulation* (0,835), kinerja SDM (0,713) dan *self efficacy* (0,876) $> 0,5$

sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.8 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	<i>Intellectual Stimulation</i>	Kinerja SDM	<i>Self Efficacy</i>
<i>Intellectual Stimulation</i>	0.914		
Kinerja SDM	0.793	0.845	
<i>Self Efficacy</i>	0.820	0.822	0.936

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornel larcker criterion* masing-masing variabel yaitu *intellectual stimulation* sebesar (0,914), kinerja SDM (0,845) dan *self efficacy* (0,936) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

3. Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.9 *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

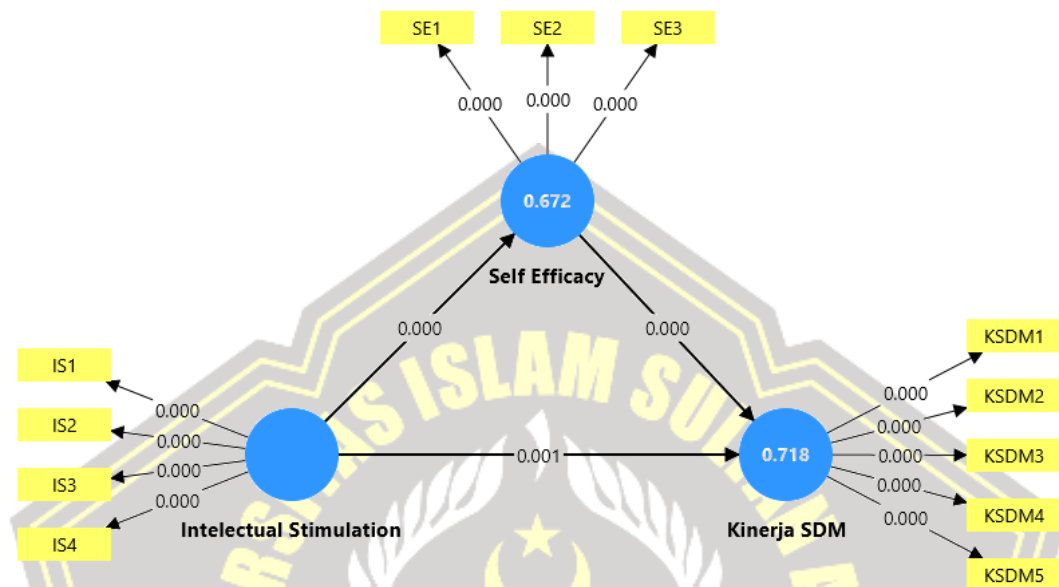
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Intellectual Stimulation</i>	0.936	0.934	Reliabel
Kinerja SDM	0.900	0.898	Reliabel
<i>Self Efficacy</i>	0.931	0.930	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ berarti indikator variabel tersebut reliabel.

4.2.2. Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi inner model, juga dikenal sebagai model struktural, digunakan

untuk menilai hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten dalam suatu model penelitian. hasil evaluasi inner model dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Inner Model (Model Struktural)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil *path coefficient*, *indirect effect*, R-square (R^2), f-square (F^2), uji *goodness of fit*.

1. Pengaruh Langsung

Path coefficient dalam PLS-SEM digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (variabel laten) dalam model struktural. *Path coefficient* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05, dan Tstatistik lebih dari 1,96 maka pengaruh langsung tersebut dianggap signifikan secara statistic

Tabel 4.10. Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
<i>Intellectual stimulation</i> -> <i>Self Efficacy</i>	0.820	0.819	0.045	18.422	0.000	H ₁ diterima
<i>Intellectual stimulation</i> -> Kinerja SDM	0.364	0.356	0.118	3.080	0.001	H ₁ diterima
<i>Self Efficacy</i> -> Kinerja SDM	0.523	0.532	0.113	4.636	0.000	H ₁ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

a. Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap *Self Efficacy*

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *intellectual stimulation* terhadap *self efficacy* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (18,422) $> 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,820 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. Hasil ini mendukung hipotesis pertama yang berarti H₁ diterima.

b. Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (3,080) $> 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,364 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

SDM. Hasil ini mendukung hipotesis kedua yang berarti H_2 diterima.

c. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM adalah sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai T-Statistics (4,636) > 1,96. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,523 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini mendukung hipotesis ketiga yang berarti H_3 diterima.

2. Pengaruh Tidak Langsung

Indirect effect dalam PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen yang dimediasi oleh variabel lain. Dengan kata lain, efek tidak langsung mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator. *Indirect effect* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05 dan Tstatistik lebih dari 1,96, maka pengaruh tidak langsung tersebut dianggap signifikan secara statistik.

Tabel 4.11. Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effect*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
<i>Intellectual Stimulation</i> -> <i>Self Efficacy</i> -> Kinerja SDM	0.429	0.437	0.100	4.282	0.000	Mampu memediasi

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11, dapat diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,282) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,429 (positif) hal ini berarti *self efficacy* dapat memperkuat pengaruh positif *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM. Hasil ini mengindikasikan bahwa *self efficacy* berperan dalam memediasi hubungan antara *intellectual stimulation* dengan kinerja SDM.

Tabel 4.12
Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect

<i>Intellectual Stimulation</i>	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values
<i>Direct Effect</i>	0.364	0.356	0.118	3.080	0.001
<i>Indirect Effect</i>	0.429	0.437	0.100	4.282	0.000
<i>Total Effect</i>	0.793	0.793	0.041	19.154	0.000

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM sebesar 0,364. Sedangkan pengaruh tidak langsung *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM melalui *self efficacy* yaitu 0,429 dan total pengaruhnya sebesar 0,793. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsungnya, dengan kata lain pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM akan lebih besar jika melalui *self efficacy*.

3. *R-square* (R^2)

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Kinerja SDM	0.718	0.713
2	<i>Self Efficacy</i>	0.672	0.669

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh nilai *Adjusted R-square* dari kinerja sebesar 0,713, hal ini berarti 71,3% variasi atau perubahan kinerja SDM dipengaruhi oleh *intellectual stimulation* dan *self efficacy* sedangkan sisanya sebesar 28,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square self efficacy* sebesar 0.669, hal ini berarti 66,9% variasi atau perubahan *self efficacy* dipengaruhi oleh *intellectual stimulation*, sisanya sebesar 33,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4. *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f Squares</i>	Pengaruh substantif
<i>Intellectual Stimulation</i> -> Kinerja SDM	0.154	Cukup
<i>Intellectual Stimulation</i> -> <i>Self Efficacy</i>	2.053	Besar
<i>Self Efficacy</i> -> Kinerja SDM	0.319	Cukup

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang besar terjadi pada variabel *intellectual stimulation* terhadap *self efficacy* (2,053). Sedangkan pengaruh substantif cukup besar terjadi pada variabel *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM (0,154) dan *self efficacy* terhadap kinerja SDM (0,319).

5. *Goodness of Fit*

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ULS, d_G, *chi square* dan NFI.

Tabel 4.15 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.057	Fit
2	d_ULS	> 0,05	0.251	Fit
3	d_G	> 0,05	0.290	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 97; $X^2_{\text{tabel}} = 120.9896$)	164.192	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.868	Fit

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Langsung

Menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh langsung yaitu pengaruh *intellectual stimulation* terhadap *self efficacy*, pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM, pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM dan mengaitkannya dengan teori yang ada.

1. Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap *Self Efficacy*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. Artinya semakin baik

penerapan kepemimpinan transformasional melalui *intellectual stimulation* maka semakin tinggi pula *self efficacy* bawahannya. Pemimpin dengan *intellectual stimulation* mendorong bawahannya untuk berpikir kritis, mencari solusi baru, dan berinovasi. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan mendukung pemikiran *out-of-the-box*.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman (2022) menunjukkan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. Penelitian (Dari & Suryani, 2023) menyebutkan bahwa *intellectual stimulation* berperan penting terhadap efikasi diri. Semakin baik pemimpin dalam menerapkan *intellectual stimulation* maka efikasi diri semakin tinggi, sebaliknya semakin buruk penerapan *intellectual stimulation* maka akan semakin rendah atau kecil efikasi diri.

Intellectual stimulation dalam penelitian ini meliputi mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat, menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan, melihat masalah lama dengan cara yang baru dapat mempengaruhi *self efficacy* pegawai, dapat dijelaskan bahwa pemimpin yang mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat dapat membuat pegawai memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut dan dengan memahami alasan di balik setiap pendapat tersebut, pegawai merasa lebih terlibat dan memiliki tujuan yang jelas, yang dapat meningkatkan kepercayaan diri mereka.

Pemimpin yang menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, hal ini menciptakan pengalaman penguasaan baru bagi karyawan, keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dengan cara baru ini dapat meningkatkan keyakinan bahwa mereka mampu menghadapi tantangan serupa di masa depan. Pemimpin yang menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan akan mendorong karyawan menggunakan kecerdasan dan pemikiran strategisnya, sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru dalam memecahkan masalah, hal ini dapat memberikan rasa keyakinan pada diri karyawan bahwa mereka mampu mengatasi tantangan. Pemimpin yang mampu melihat masalah lama dengan cara yang baru (misalnya, dengan memperkenalkan teknologi baru atau pendekatan yang berbeda) dapat meningkatkan keyakinan karyawan bahwa mereka mampu mengatasi masalah tersebut dan mencapai hasil yang lebih baik.

Adanya pengaruh *intellectual stimulation* terhadap *self efficacy* pegawai PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara disebabkan karena pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual yang efektif akan memberikan tantangan intelektual kepada anggota tim, mendorong mereka untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan keluar dari zona nyaman. Ketika pegawai merasa tertantang dan didukung secara intelektual, mereka akan merasa lebih percaya diri dalam kemampuan mereka untuk mengatasi masalah dan mencapai hasil yang diharapkan. Stimulasi intelektual juga dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang tugas dan tujuan, yang

pada gilirannya akan meningkatkan keyakinan mereka dalam mencapai kesuksesan. Contohnya ketika pegawai merasa bahwa GM PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara percaya pada mereka dan memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang, pegawai lebih merasa percaya pada diri mereka sendiri dan kemampuan mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Stimulasi intelektual memiliki hubungan positif dengan *self-efficacy*. Stimulasi intelektual, yang mencakup tantangan pemikiran dan eksplorasi ide baru, dapat meningkatkan keyakinan seseorang pada kemampuannya sendiri (*self-efficacy*) untuk mengatasi masalah dan mencapai tujuan. Ketika seseorang terlibat dalam kegiatan yang menstimulasi intelektual, seperti pemecahan masalah kompleks atau diskusi mendalam, mereka cenderung mengembangkan rasa percaya diri pada kemampuan kognitif mereka. Ini karena mereka melihat diri mereka mampu mengatasi tantangan baru dan belajar hal-hal baru, yang pada gilirannya meningkatkan *self-efficacy* mereka. Melalui stimulasi intelektual, individu memiliki kesempatan untuk mengalami pengalaman sukses dalam memecahkan masalah atau memahami konsep baru. Pengalaman positif ini memperkuat keyakinan mereka bahwa mereka memiliki kemampuan untuk belajar dan berhasil dalam berbagai situasi, sehingga meningkatkan *self-efficacy*.

2. Pengaruh *Intellectual Stimulation* terhadap Kinerja SDM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini berarti

stimulasi intelektual, sebagai salah satu komponen kunci kepemimpinan transformasional, mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif, inovatif, dan memecahkan masalah dengan cara-cara baru, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Stimulasi intelektual dalam kepemimpinan, yang merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional, memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja SDM. Pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan meningkatkan kemampuan berpikir kritis mereka. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual mendorong bawahan untuk mempertanyakan asumsi, mencari ide-ide baru, dan mengembangkan pendekatan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Husnah et al, 2022) menyatakan bahwa *intellectual stimulation* dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sopiah (2022) bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Intellectual stimulation dalam penelitian ini meliputi mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat, menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan, melihat masalah lama dengan cara yang baru

dapat mempengaruhi kinerja SDM, dapat dijelaskan bahwa pemimpin yang mengajarkan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat, hal ini membuat karyawan lebih memahami dan menerima kebijakan atau arahan yang diberikan yang dapat mengurangi kebingungan dan spekulasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan fokus pada pekerjaan sehingga dapat memberikan kinerja yang lebih baik.

Pemimpin yang menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, karyawan akan terdorong untuk berpikir lebih kreatif dan mencari solusi inovatif untuk tugas-tugas mereka. Ini dapat mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas. Pemimpin yang menekankan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan, ini mendorong karyawan untuk belajar dari pengalaman, mencari solusi kreatif, dan mengembangkan keterampilan baru untuk menghadapi tantangan sehingga karyawan akan mampu bekerja lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu melihat masalah lama dengan cara yang baru, ini mendorong pemikiran kritis dan inovatif dari karyawan, sehingga hal menciptakan ruang bagi karyawan untuk berbagi ide-ide baru dan mencari solusi kreatif untuk masalah yang ada dan pada akhirnya meningkatkan kinerja SDM.

Contoh bagaimana *intellectual stimulation* diterapkan di PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara adalah General Manager mendorong timnya untuk mencari solusi inovatif atas suatu masalah, memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk mengembangkan keterampilan baru, atau mengadakan diskusi terbuka untuk bertukar ide.

Adanya pengaruh intellectual stimulation terhadap kinerja SDM PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dikarenakan pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual akan mendorong bawahannya untuk berpikir kritis, mencari solusi baru, dan berani mengambil risiko dalam menghadapi tantangan. Pimpinan tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga memfasilitasi pengembangan ide-ide baru dan mendorong bawahannya untuk terus belajar dan berkembang. Selain itu dengan memberikan stimulasi intelektual, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan menantang, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja SDM.

Secara keseluruhan, stimulasi intelektual dalam kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja SDM dengan mendorong pemikiran kritis, kreativitas, dan inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pengembangan diri dan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa stimulasi intelektual, sebagai bagian dari kepemimpinan transformasional, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun dalam beberapa kasus pengaruhnya mungkin tidak signifikan secara statistik.

3. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja SDM

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya semakin tinggi *self efficacy* pegawai maka semakin baik pula kinerja yang akan ditunjukkannya. Efikasi diri yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam

melaksanakan tugas dan mencapai tujuan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Self efficacy (kepercayaan diri pada kemampuan diri sendiri) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja SDM. Individu dengan *self efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, menetapkan tujuan yang lebih tinggi, dan berusaha lebih keras untuk mencapainya. Hal ini berdampak positif pada kinerja mereka di tempat kerja. *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk berhasil dalam situasi atau kinerja tertentu, ini bukan hanya tentang kemampuan, tetapi juga tentang keyakinan pada kemampuan untuk menggunakan kemampuan tersebut untuk mencapai tujuan. *Self efficacy* juga berperan penting dalam pengembangan karir. Individu dengan *self efficacy* tinggi lebih mungkin untuk membuat keputusan karir yang baik, mencari peluang pengembangan profesional, dan menghadapi tantangan karir dengan lebih percaya diri.

Penelitian yang dilakukan oleh Agustin, Widyani dan Utami (2021) menunjukkan bahwa *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Jannah, Husain & rafiie, 2023) menyatakan bahwa *self efficacy* berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM karena apabila efikasi diri karyawan memburuk atau lemah dalam kompleksitas tugas maka organisasi harus memperbaiki kinerjanya efikasi diri yang tinggi untuk menumbuhkan karyawan yang berkualitas dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. Li (2023) dalam studinya menyatakan *self efficacy* memegang peran yang sangat penting dalam

kehidupan sehari-hari, seorang akan mampu menggunakan potensi dirinya secara optimal apabila efikasi diri mendukungnya.

Self efficacy dalam penelitian ini meliputi *level* (tingkat kesulitan), *generality* (luas bidang perilaku) dan *strength* (kekuatan) dapat mempengaruhi kinerja SDM, dapat dijelaskan bahwa *level* (tingkat kesulitan), ini merujuk bagaimana karyawan merespons tantangan dan menyelesaikan tugas, karyawan dengan *self efficacy (level)* yang tinggi akan melihat tugas-tugas sulit sebagai tantangan yang menarik dan termotivasi untuk mengatasinya sehingga membuat karyawan lebih gigih, dan mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. *Generality* (luas bidang perilaku) ini mengacu pada sejauh mana keyakinan karyawan dalam kemampuannya berlaku pada berbagai macam tugas dan situasi, sehingga karyawan dengan *self efficacy (generality)* yang tinggi akan lebih mampu mengatasi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan mencapai hasil kerja yang lebih baik ini. *Strength* (kekuatan) ini mengacu pada seberapa kuat keyakinan seseorang pada kemampuannya. Individu dengan *self-efficacy* yang kuat akan lebih gigih dalam berusaha dan tidak mudah menyerah meskipun menghadapi hambatan dan pada akhirnya mencapai hasil yang lebih optimal.

Adanya pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara di Pegawai dengan *self efficacy* tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih besar, lebih gigih dalam menghadapi tantangan, dan lebih mampu mengatur diri sendiri untuk mencapai

tujuan. Keyakinan diri ini akan tercermin dalam perilaku positif di tempat kerja, seperti inisiatif yang lebih besar, kemampuan memecahkan masalah yang lebih baik, dan hasil kerja yang lebih optimal. Selain itu pegawai dengan *self efficacy* tinggi lebih termotivasi untuk mencapai tujuan karena mereka yakin bahwa mereka mampu melakukannya. Kepercayaan diri yang tinggi pada kemampuan diri sendiri dapat membantu karyawan dalam mengambil keputusan yang tepat dan efektif dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki *self efficacy* tinggi cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi dan mengambil tindakan untuk mencapai tujuan, dengan demikian pegawai dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik pula.

Meningkatkan *self efficacy* karyawan dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti memberikan pelatihan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

4.3.2. Pengaruh Tidak Langsung

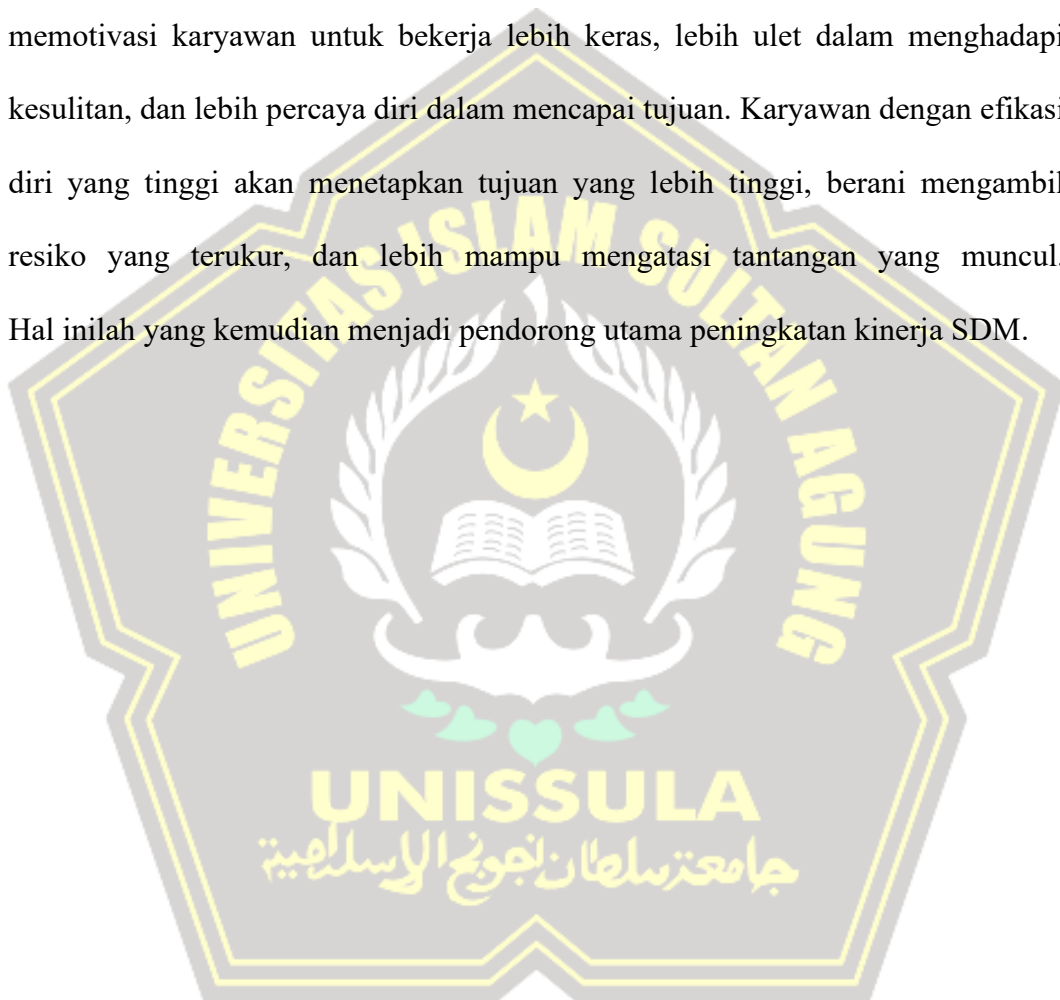
Menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh langsung yaitu peran *self efficacy* dalam memediasi pengaruh intelektual stimulation terhadap kinerja SDM. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsungnya, dengan kata lain pengaruh intelektual stimulation terhadap kinerja SDM akan lebih besar jika melalui *self efficacy*, dengan kata lain *self efficacy* berperan dalam memediasi

hubungan antara *intellectual stimulation* dengan kinerja SDM.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman (2022) menunjukkan bahwa *self efficacy* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian (Dari & Suryani, 2023) menyatakan bahwa *intellectual stimulation* yang terus menerus diberikan pemimpin kepada pegawai menumbuhkan *self efficacy* yang dapat menciptakan inovasi dari pegawai, jika inovasi tinggi maka akan memberikan *self efficacy* yang baik dan akan membuahkan kinerja yang bagus. Penelitian (Sultan & Tareen, 2019) menyatakan bahwa pemimpin yang memberikan memberikan stimulasi intelektual kepada pegawainya akan dapat menumbuhkan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan hasil yang diharapkan yang akan berdampak terhadap kinerja yang semakin tinggi.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa *self efficacy* berperan penting dalam menghubungkan *intellectual stimulation* dengan kinerja SDM PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Stimulasi intelektual yang efektif dapat meningkatkan efikasi diri, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja yang lebih baik pada karyawan. Contohnya pada kasus yang terjadi di PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, GM yang memberikan tugas yang menantang dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan efikasi diri pegawai. Pegawai yang merasa tertantang dan didukung akan lebih percaya diri dalam kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tersebut, dan ini akan tercermin dalam peningkatan kinerja mereka.

Stimulasi intelektual, seperti tantangan baru, kesempatan belajar, dan umpan balik konstruktif, dapat membantu karyawan merasa lebih mampu dan percaya diri dalam menghadapi tugas-tugas mereka. Ketika karyawan merasa tertantang secara intelektual dan merasa kemampuannya berkembang, mereka cenderung memiliki efikasi diri yang lebih tinggi. Efikasi diri yang tinggi akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih ulet dalam menghadapi kesulitan, dan lebih percaya diri dalam mencapai tujuan. Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi akan menetapkan tujuan yang lebih tinggi, berani mengambil resiko yang terukur, dan lebih mampu mengatasi tantangan yang muncul. Hal inilah yang kemudian menjadi pendorong utama peningkatan kinerja SDM.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*, ini berarti Pemimpin yang mampu merangsang pemikiran kritis dan inovasi pada anggota tim pada akhirnya akan meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan
2. *Intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, ini berarti penerapan kepemimpinan melalui stimulasi intelektual yang baik akan mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif, inovatif, dan memecahkan masalah dengan cara-cara baru, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.
3. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, ini berarti pegawai yang memiliki keyakinan kuat pada kemampuannya akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas, menetapkan tujuan yang lebih tinggi dan lebih gigih dalam menghadapi kesulitan yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. *Self efficacy* berperan dalam memediasi pengaruh *intellectual stimulation* terhadap kinerja SDM, ini berarti ketika pegawai merasa tertantang secara intelektual dan mendapatkan dukungan untuk mengembangkan keterampilanya, pegawai akan merasa lebih percaya diri akan

kemampuannya yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan *intellectual stimulation* dan *self efficacy*.

1. *Self Efficacy*

Indikator terendah dalam variabel ini adalah peningkatan self efficacy pegawai, pimpinan perlu memberikan tantangan yang terukur kepada bawahan agar karyawan mampu menyelesaikan dengan sukses, selain itu manajemen PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dapat menawarkan program pengembangan diri yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan kepercayaan diri (*self efficacy*) karyawan, untuk membantu karyawan memperluas kemampuan mereka dan membangun kepercayaan diri secara bertahap. Misalnya dengan memberikan apresiasi atas ide-ide baru atas capaian target.

2. *Intellectual Stimulation*

Indikator terendah dalam variabel ini adalah menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, sehingga PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dapat memfasilitasi sesi *brainstorming* untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif untuk masalah yang ada. Selain itu pimpinan PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dapat berpartisipasi dalam konferensi, seminar, atau workshop yang berkaitan dengan isu-isu terkini dalam industri atau bidang

terkait. Kemudian PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dapat mengadakan pertemuan rutin dengan tim untuk membahas kemajuan proyek, tantangan, dan ide-ide baru dan memfasilitasi kolaborasi antar departemen untuk mendapatkan perspektif yang berbeda dan memperkaya ide-ide. Misalnya melalui *workshop problem solving* berbasis kasus nyata yang ada khususnya di PT PLN (Persero) UID Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara atau *innovation camp* yang rutin diadakan.

5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan penelitian, diantaranya yaitu kuesioner yang digunakan berbentuk pertanyaan tertutup, sehingga dapat membatasi kedalaman informasi yang diperoleh, sehingga kedepannya kuesioner dapat menambahkan pertanyaan terbuka agar responden dapat memberikan penjelasan lebih detail. Selain itu penelitian ini menggunakan *office form* dan *google form* sebagai media penyebaran kuesioner yang memiliki kendala berupa *feedback* dari responden yang lama, sehingga untuk penelitian ke depannya bisa melakukan *follow up* agar kuesioner dapat diisi dengan segera. Masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja SDM, sehingga penelitian kedepannya dapat menambahkan variabel budaya kerja digital dan pemanfaatan teknologi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W & Jogiyanto. (2019). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: Gadjah Mada press.
- Agustin, D., Widyani, A.A.D., & Utami, N.M.S. (2021). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Era Dua Ribu Bangli. *Values*, 2(3), 772-781.
- Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when effects occur, *Journal of Leadership & Organization Development*, 44(1), 137-155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>
- Ali, F., & Wardoyo, DTW (2021). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi PT. Ultrajaya Milk Industry, Tbk Surabaya Bagian Marketing). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9 (1), 367–379. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p367-379>
- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 189-206.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Baan, I., Pongtuluran, A.K., Kannapadang, D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 296-306.
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Intervening. *JIMEBIS – Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business*, 2(1), 8-17.
- Basalamah, M.R.M., Yantu, I., & Podungge, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(2). <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Darmawan, A., Anggelina, Y., Sunardi. (2022). Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 47-56.

- Darmawan, H., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Pemasaran Mikro Bank Masyarakat Se Wilayah Banten. *CAKRAWALA – Repositori IMWI*, 6(6), 2430-2444.
- Dari, Y., & Suryani, I. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Efikasi Diri Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 8(1). 106-126.
- Demir, S. (2020). The Role of Self-Efficacy in Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Job Involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205– 224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Dewi, M.S., Kirana, K.C., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kerjasama Tim terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada CV. Alfazza Abadi). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 5(8).
- Dwiyanto, A. (2018). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Jogjakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fadilah, MA., Edward, E., & Wilian, R. . (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen* , 11 (1), 34–46. <https://doi.org/10.22437/jdm.v11i1.26504>
- Fajri, MA, Wijaya, F., & Pratama, MR (2024). Pengaruh Motivasi Dan Self Efficacy Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Kencana Makmur Lestari. *ECo-Buss* , 6 (3), 1446–1457. <https://doi.org/10.32877/eb.v6i3.1214>
- Ferdinand, A. (2020). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Goni, GH, Manoppo, WS, & Rogahang, JJ (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Produktivitas*, 2 (4), 330–335.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/35047>
- Hair et.al. (2016). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS SEM)*. USA: SAGE
- Hasibuan, M.S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Husnah, N.A., Umar, F., Rizal, M., Akib, H., & Aslinda, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) ULP Rayon Malili Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis (JADBISFISH)*, 1(1), 125-130.
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(3).
- Jannah, R., Husen, T.I., Rafie, S.A.K. (2023). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PT. Dunia Barusa Toyota Meulaboh Aceh Barat. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin*, 1(3), 393-409.
- Junaedi, M., & Agung, D.A. (2022). Pengaruh Workload dan Self-Motivation Terhadap Kepuasan dan Kinerja Mahasiswa Selama Pandemi Covid-19. *Journal of Information System, Graphics, Hospitality and Technology*, 4(2), 95-99.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Karim, A., & Irawan, B. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Administrative Reform*, 4(1), 70-79.
- Keban, Y. (2019). *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik. Konsep, Teori Dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media YOGYAKARTA.
- Larasati, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Budi Utama.
- Li, X. (2023). The Relationship between Employee Self-efficacy and Employee Motivation. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*, 3(8), 72-76.
- Lussier, N.R., & Jhon, H.R. (2018). *Human Resource Management Funtion, Application, and Skill Development*. London: Sage Publication.

- Luthans, F. (2019), *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Manalu, U.H. (2022). Analisis Self-Motivation Dalam Pembelajaran Daring Mahasiswa Jurusan PIPS FKIP Universitas Riau. *Jurnal Randai*, 2(2).
- Mondiani, T. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 46 – 54.
- Norkhalisah., Budiman, A., & Noorrahman, M.F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. (2024). *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1 (2), 276-280. <https://ejurnal.stiaamuntai.ac.id/index.php/JMSDM/article/view/478>
- Rahman, M.S.T. (2022). Self-Efficacy Memediasi Transformational Leadership Terhadap Kinerja Pegawai. *The journal is accredited "Sinta 5" by Ministry of Research and Technology / National Research and Innovation Agency Republic of Indonesia*, 4(2). 101 – 114.
- Ramadhan, N.D., & Budiono. (2023). Pengaruh Self Efficacy dan Work Engagement Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 783-796. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim>
- Ramadhani, M.A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101 – 1112.
- Royantie, R.I.R, & Sumarti.T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Pada Bagian Tata Usaha di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Indonesia Membangun*, 20 (01), 70–83. <https://doi.org/10.56956/jim.v20i01.44>
- Santoso, D., Ekowati, D., & Daulay, P. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatasional Terhadap Kinerja Pegawai: Analisis Mediasi Keterikatan Pegawai pada KPP Madya Gresik. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Resesarch and Development*, 6(4), <https://doi.org/10.38035/rj.v6i4>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta: Salemba Empat,
- Sitorus, D.R.H., & Agustian, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dalam Pandangan New Public Management. *ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management*, 6(1), 13-24.

Sopiah, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Literatur Review, Syntax Literate: *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 1490-1505.

Sudarmanto. (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sujana, N.P.A.S.P., & Ardana, I.K. (2020). Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(3), 904-925.

Sulistiyawati, N., Setyadi, IK, & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3 (1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>

Sultan, S., & Tareen, N. (2019). Examining the Effect of Self Efficacy on Employees Performance through Cultural Intelligence. *Journal of Asian Development Studies*, 3(2).

Sumaila, R. S., & Rossanty, N. P. E. (2022). Pengaruh Self Efficacy Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Makassar Raya Motor Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 8(1), 28–41. <https://doi.org/10.22487/jimut.v8i1.261>

Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Veliando, M., & Yanuar. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2), 407-416.

Yohana., Ridho, F., & Malik (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 89-100.