



## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) UP3 MAKASSAR SELATAN

Nuryuli <sup>1</sup>, Nurinaya <sup>2</sup>, M. Yusuf K<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar, Kota Makassar, Sulawesi Selatan

<sup>1,2,3</sup> Email: [nuryulio678@gmail.com](mailto:nuryulio678@gmail.com), [nurinaya@unismuh.ac.id](mailto:nurinaya@unismuh.ac.id), [myusufk@unismuh.ac.id](mailto:myusufk@unismuh.ac.id)

### ARTICLE INFORMATION

Received: 2026-03-04  
Revised: 2026-03-12  
Accepted: 2026-03-13  
Available online: 2026-06-04

### KEYWORDS

*Transformational Leadership Style, Intrinsic Motivation, Employee Performance*

### CORRESPONDENCE

E-mail: [nuryulio678@gmail.com](mailto:nuryulio678@gmail.com)

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and intrinsic motivation on employee performance at PT PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan. Using a quantitative approach with a causality design, this study involved the entire population of 50 employees as respondents through a total sampling technique. Partial test results (t-test) show that transformational leadership style ( $t = 3.887$ ;  $sig = 0.000$ ) and intrinsic motivation ( $t = 5.082$ ;  $sig = 0.000$ ) have a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously (F-test), both variables significantly influence performance with an F-value of 27.768. The R Square value of 0.542 indicates that these two independent variables contribute 54.2% to employee performance, while the remaining 45.8% is influenced by other factors outside this study.*

### 1. PENDAHULUAN

Era perubahan industri yang semakin cepat serta meningkatnya tuntutan operasional mendorong organisasi publik, termasuk perusahaan listrik negara, untuk mengelola sumber daya secara lebih efektif. Bagi PT PLN (Persero), efektivitas tersebut merupakan fondasi bagi keberlanjutan layanan listrik yang andal dan efisien bagi masyarakat maupun sektor ekonomi. Kinerja perusahaan sangat bergantung pada kualitas kerja para pegawainya, mengingat mereka berada di garis depan dalam menangani pelanggan, mengelola peralatan, dan menjalankan proses distribusi. Oleh sebab itu, kajian mengenai beberapa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai misalnya gaya kepemimpinan dan motivasi dari dalam diri karyawan memiliki nilai strategis, baik dalam ranah akademik maupun praktik manajerial. Penelitian yang berfokus pada unit layanan seperti UP3 Makassar Selatan memberikan kesempatan untuk memahami konteks kerja yang spesifik, melihat bagaimana interaksi antara kepemimpinan dan motivasi dapat memunculkan variasi kinerja, serta memperkaya bukti empiris yang relevan bagi operasional PLN. (Safitri et al., 2025)

Salah satu aspek manajerial yang sering muncul sebagai penentu utama kinerja adalah gaya kepemimpinan, terutama tipe kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang menonjolkan visi, dorongan inspiratif, rangsangan intelektual, serta kepedulian terhadap individu terbukti mampu membangun keterikatan kerja, meningkatkan kepuasan, dan pada akhirnya memperbaiki performa karyawan di berbagai lembaga publik maupun swasta di Indonesia. Sejumlah penelitian kuantitatif dalam konteks organisasi pemerintahan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediator seperti kontrak



psikologis atau kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberi inspirasi dan menumbuhkan rasa percaya diri bawahan dapat menjadi penggerak penting dalam peningkatan produktivitas serta mutu pelayanan. (Muhajiroh, 2024)

Dari sisi individu, motivasi intrinsik yakni dorongan yang muncul karena pekerjaan itu sendiri memberikan rasa bermakna, otonom, dan menumbuhkan kompetensi telah lama diketahui berperan dalam meningkatkan kualitas kinerja, kreativitas, serta ketangguhan pegawai. Berbagai temuan empiris di Indonesia memperlihatkan bahwa pegawai dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih konsisten dalam menjalankan tugas, lebih cepat mengambil inisiatif, dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Meski demikian, sejumlah penelitian juga menegaskan bahwa kekuatan pengaruh motivasi intrinsik dapat berubah-ubah tergantung kondisi tertentu, misalnya lingkungan kerja, tekanan beban tugas, atau keberadaan insentif eksternal. Oleh karena itu, penting untuk menelaah bagaimana motivasi intrinsik bekerja di dalam lingkungan operasional PLN yang memiliki karakteristik teknis dan prosedural yang khas. (Management, 2021)

Sejumlah penelitian terdahulu, telah membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja, baik dalam lingkup nasional maupun internasional. Melalui tinjauan sistematis (Deng et al., 2023), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui perantara seperti komitmen organisasi dan keterlibatan kerja, sehingga mendorong pentingnya penerapan kepemimpinan berbasis bukti. Di sisi lain, (Manzoor et al., 2021) menekankan bahwa penghargaan intrinsik berperan dalam meningkatkan kreativitas, mutu kerja, dan kepuasan, yang kesemuanya bermuara pada produktivitas. Dalam konteks nasional, termasuk di sektor energi dan utilitas publik seperti PLN, juga menunjukkan pola serupa bahwa perpaduan kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik mendorong kinerja pegawai. Meskipun demikian, sebagian besar riset tersebut memiliki keterbatasan, misalnya penggunaan desain cross-sectional serta cakupan sampel yang kecil. Pada UP3 Makassar Selatan sendiri, beberapa penelitian mengindikasikan hubungan yang cukup kuat antara variabel-variabel tersebut, tetapi mekanisme yang menjelaskan perbedaan kinerja antarunit belum banyak dibahas. Kondisi kerja shift, tekanan operasional, dan lingkungan kerja teknis kemungkinan turut memengaruhi besarnya pengaruh tersebut, sehingga penelitian lanjutan diperlukan untuk memastikan relevansinya pada konteks khusus unit ini.

Dari tinjauan literatur serta temuan penelitian lokal menunjukkan adanya beberapa *research gap* yang masih terbuka. Pertama, sebagian besar penelitian tentang kinerja pegawai PLN masih menggunakan desain potong lintang (*cross-sectional*) sehingga tidak dapat menggambarkan hubungan kausal atau perubahan jangka panjang. Kedua, instrumen pengukuran motivasi intrinsik seringkali terlalu sederhana dan belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek-aspek kontekstual seperti tingkat risiko kerja, kerumitan teknis, maupun sistem kerja bergilir.

Fenomena di sejumlah unit PT PLN (Persero) memperlihatkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya stabil meskipun berbagai inisiatif untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih modern telah dilakukan. Beberapa laporan kasus menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan partisipasi dan perilaku kerja pegawai, tetapi hasilnya belum merata karena perbedaan motivasi internal serta variasi lingkungan kerja. Penelitian di beberapa UPT/UP3 PLN menegaskan bahwa kepemimpinan memang berpengaruh terhadap banyak indikator kinerja, tetapi efek tersebut tidak selalu diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja operasional apabila tidak dibarengi dengan motivasi intrinsik dan kondisi kerja yang mendukung. Situasi di PLN UP3 Makassar Selatan menarik untuk dikaji lebih dalam karena karakteristik wilayah, pola kerja operasional, dan budaya organisasi di kawasan timur Indonesia berpotensi menghasilkan respons yang berbeda terhadap praktik kepemimpinan yang diterapkan.



## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan rangkaian strategi untuk mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja guna membangun keunggulan kompetitif organisasi (Tholib et al., 2024). MSDM berfungsi sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan tenaga kerja agar tujuan perusahaan dan karyawan tercapai secara efektif (Menata, 2022). Proses ini mencakup perencanaan hingga pemeliharaan karyawan demi mencapai sasaran organisasi (Handoko, 2019).

- a. Fungsi Utama: Rekrutmen, pelatihan, pengelolaan kinerja, kompensasi, dan hubungan kerja.
- b. Tujuan Utama: Menciptakan SDM dengan dorongan internal kuat dan performa terbaik melalui dukungan kepemimpinan yang tepat.

### 2) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pengembangan diri bawahan demi perubahan positif organisasi (Son et al., 2020). Gaya ini sangat relevan di sektor publik seperti PLN untuk mendorong inovasi dan budaya kerja kolaboratif melalui digitalisasi dan delegasi (Wahyudi & Harris, 2025). Penerapan gaya ini secara konsisten mampu meningkatkan produktivitas hingga 25% (Wang et al., 2024). Indikator utamanya menurut Jun & Lee (2023) adalah:

- a. *Idealized Influence*: Bertindak sebagai teladan moral yang dipercaya.
- b. *Inspirational Motivation*: Mengomunikasikan visi yang jelas dan membangkitkan optimisme.
- c. *Intellectual Stimulation*: Mendorong cara berpikir inovatif dan kreatif.
- d. *Individualized Consideration*: Memberikan perhatian khusus pada perkembangan tiap individu.

### 3) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri untuk bertindak demi kepuasan pribadi dan rasa bermakna tanpa mengharapkan imbalan eksternal (Deci et al., 2017). Di sektor energi, motivasi ini menjadi landasan perilaku kerja adaptif dan memperkuat keterikatan kerja (*work engagement*) (Pandya, 2024). Berdasarkan *Self-Determination Theory* (Deci et al., 2017), motivasi ini tumbuh melalui tiga indikator:

- a. Otonomi: Kebebasan dalam mengambil keputusan dan mengatur cara kerja.
- b. Kompetensi: Keyakinan pada kemampuan diri dalam menyelesaikan tugas.
- c. Relasi: Perasaan terhubung dan dihargai dalam lingkungan sosial kerja.

### 4) Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan capaian kerja yang mencakup kualitas, kuantitas, dan perilaku selama proses bekerja guna mencapai tujuan perusahaan (Yang et al., 2024). Performa ini tidak hanya dinilai dari tugas inti, tetapi juga dari loyalitas dan peran positif terhadap budaya organisasi (Jena & Pradhan, 2020). Kinerja yang unggul merupakan hasil sinergi antara pelatihan, kepemimpinan transformasional, dan kesejahteraan psikologis (Atqiyah et al., 2025; Santi et al., 2025). Indikator kinerjanya menurut Yang et al. (2024) meliputi:

- a. Kualitas Kerja: Tingkat akurasi dan ketelitian hasil kerja.
- b. Kuantitas Kerja: Volume *output* yang dihasilkan.
- c. Efektivitas Waktu: Efisiensi dalam menyelesaikan tugas tepat waktu.
- d. Kerjasama: Kemampuan bersinergi dan berbagi informasi dalam tim.

## 3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel (Creswell & Creswell, 2017; Sugiyono,



2020). Lokasi penelitian berada di PT PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan dengan waktu pelaksanaan dari Januari hingga Februari 2026. Data yang digunakan meliputi data primer hasil kuesioner dan data sekunder berupa literatur serta dokumen perusahaan (Ajayi, 2025; Vijayendra & Fantone, 2023). Populasi penelitian berjumlah 50 pegawai, di mana seluruhnya dijadikan responden melalui teknik *sampling* jenuh (*saturated sampling*) guna memastikan validitas data (Taherdoost, 2016). Metode pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui kuesioner berskala Likert lima poin (Sharma et al., 2021), observasi terstruktur untuk memverifikasi perilaku kerja di lapangan (Fix et al., 2022), serta dokumentasi sebagai teknik triangulasi untuk memperkuat temuan empiris (Dalglish et al., 2020).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1) Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpul sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi. Statistik ini sering digunakan untuk menggambarkan hasil penelitian dalam bentuk tabel, grafik, atau ukuran statistik seperti melalui nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi dari masing-masing variabel, yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), variabel Motivasi Intrinsik (X2), dan variabel Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, diperoleh tabel sampel sebagai berikut:

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	50	17,00	40,00	33,5200	5,22646
X2	50	24,00	30,00	26,1600	2,48555
Y	50	25,00	40,00	33,2400	4,99616
Valid N (listwise)	50				

Sumber: Data diolah SPSS 26

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap 50 responden, diketahui bahwa seluruh data valid dan tidak terdapat data yang hilang (*missing* = 0), sehingga data layak untuk dianalisis lebih lanjut. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata sebesar 33,52, sedangkan standar deviasi tercatat sebesar 5,226 menunjukkan adanya variasi jawaban responden, namun masih

##### 2) Uji Instrumen Penelitian

###### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana setiap butir pernyataan dalam instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan akurat, dengan teknik pengujian menggunakan korelasi Pearson Product Moment melalui perbandingan antara nilai *r hitung* dan *r tabel*. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai *r hitung* lebih besar dari *r tabel* pada tingkat signifikansi yang telah ditentukan, sedangkan item dinyatakan tidak valid apabila nilai *r hitung* lebih kecil atau sama dengan *r tabel*. Adapun hasil uji validitas kuesioner dalam penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.9 Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,862	0,2787	Valid
	X1.2	0,769	0,2787	Valid



Transformasional (X1)	X1.3	0,827	0,2787	Valid
	X1.4	0,678	0,2787	Valid
	X1.5	0,803	0,2787	Valid
	X1.6	0,855	0,2787	Valid
	X1.7	0,882	0,2787	Valid
	X1.8	0,834	0,2787	Valid
Motivasi Intrinsik (X2)	X2.1	0,879	0,2787	Valid
	X2.2	0,722	0,2787	Valid
	X2.3	0,973	0,2787	Valid
	X2.4	0,879	0,2787	Valid
	X2.5	0,883	0,2787	Valid
	X2.6	0,843	0,2787	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,666	0,2787	Valid
	Y.2	0,701	0,2787	Valid
	Y.3	0,824	0,2787	Valid
	Y.4	0,802	0,2787	Valid
	Y.5	0,805	0,2787	Valid
	Y.6	0,885	0,2787	Valid
	Y.7	0,836	0,2787	Valid
	Y.8	0,812	0,2787	Valid

Sumber: data diolah SPSS 26

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid, karena nilai *Pearson Correlation* atau nilai *r hitung* masing-masing item lebih besar daripada nilai *r tabel* sebesar 0,2787. Dengan demikian, seluruh pernyataan dinyatakan valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan kestabilan suatu instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Instrumen dikatakan reliabel apabila memberikan hasil pengukuran yang konsisten ketika digunakan pada waktu dan kondisi yang berbeda. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Adapun hasil dari uji reabilitas kuesioner dalam penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.10 Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,918	Reliabel
Motivasi Intrinsik	0,928	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,911	Reliabel

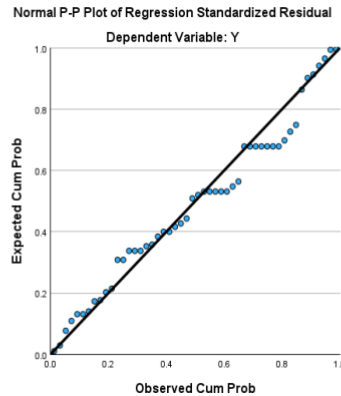
Sumber: data diolah SPSS 26

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai Cronbach Alpha dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari setiap variabel tersebut dinyatakan reliabel.

### 3) Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas dengan Grafik Probability Plot



Berdasarkan gambar 4.3 diatas, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut. Pola sebaran ini menunjukkan tidak adanya penyimpangan yang signifikan dari garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual dalam model regresi berdistribusi normal.

**b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model korelasi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel dependent dan independent.

Tabel 4.12 Uji Multikolenieritas

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-6,923	5,530		-1,252	0,217		
	X1	0,381	0,098	0,398	3,887	0,000	0,928	1,078
	X2	1,047	0,206	0,521	5,082	0,000	0,928	1,078

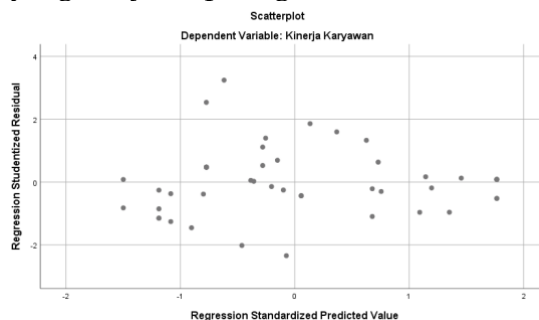
a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah SPSS 26

Uji Multikolenieritas dapat diidentifikasi dengan melihat nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Berdasarkan pada Tabel 4.12 diatas, terlihat bahwa nilai tolerance diatas 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat atau tidak terjadi gejala multikolinearitas

**c. Uji Heteroskedasitas**

Untuk menguji heteroskedastisitas data juga digunakan pendekatan grafik, yaitu melalui grafik Scatterplot yang disajikan pada gambar berikut ini.





## Gambar 4.4 Hasil Grafik Scatterplot

Hasil dari uji heteroskedastisitas grafik scatterplot memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah pada angka 0 pada sumbu Y. Artinya tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai.

### 4) Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan yang dimana sebagai variabel dependen. Adapun hasil dari uji regresi linier berganda disajikan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.14 Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-6,923	5,530		-1,252	0,217	
	X1	0,381	0,098	0,398	3,887	0,000	
	X2	1,047	0,206	0,521	5,082	0,000	

a. Dependent Variable: Y  
Sumber: Data diolah SPSS 26

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$= -6,923 + 0,381 X_1 + 1,047 X_2 + e$$

Berikut adalah interpretasi dari hasil analisis regresi linear berganda di atas:

#### 1) Konstanta ( $\alpha$ )

Nilai konstanta ( $\alpha$ ) memiliki nilai sebesar -6,923. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh negatif (berlawanan arah) antara variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik) dan variabel dependen (Kinerja Karyawan). Hal ini menunjukkan bahwasanya jika semua variabel independen bernilai sama dengan nol maka Kinerja Karyawan akan turun sebesar 6,923.

#### 2) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien regresi untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu sebesar 0,381. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif atau searah antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan variabel Kinerja Karyawan. Artinya hal ini menunjukkan semakin efektif penerapan dalam gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan cenderung akan lebih meningkat secara signifikan.

#### 3) Motivasi Intrinsik (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai koefisien regresi untuk variabel Motivasi Intrinsik yaitu sebesar 1,047. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif atau searah antara variabel Motivasi Intrinsik dan variabel Kinerja Karyawan. Artinya, ketika tingkat motivasi intrinsik karyawan semakin tinggi, maka kinerja yang dihasilkan akan meningkat secara lebih kuat dan signifikan.

### 4) Uji Hipotesis

#### a. Uji Parsial (Uji t)

Uji T dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Berikut ini hasil dari uji parsial (T).



Tabel 4.15 Uji Parsial (Uji T)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,923	5,530		-1,252	0,217
	X1	0,381	0,098	0,398	3,887	0,000
	X2	1,047	0,206	0,521	5,082	0,000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah SPSS 25

Berdasarkan pada tabel 4.15, hasil pengujian tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan diperoleh nilai t hitung 3,887 > dari t tabel 2,011 dengan probabilitas sig 0,000 ≤ 0,05. Hal tersebut menyatakan hipotesis nol (H<sub>0</sub>) ditolak H<sub>1</sub> diterima sehingga disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Motivasi Intrinsik (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan diperoleh nilai t hitung 5,082 > dari t tabel 2,011 dengan probabilitas sig 0,000 ≤ 0,05. Hal tersebut menyatakan hipotesis nol (H<sub>0</sub>) ditolak H<sub>2</sub> diterima sehingga disimpulkan bahwa Motivasi Intrinsik (X2) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Simultan (Uji f)

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (dependen) dan sekaligus juga untuk pengujian hipotesis kedua. Ketentuan penerimaan hipotesis yaitu:

- a. H<sub>a</sub> ditolak bila sig > 0,05
- b. H<sub>a</sub> diterima bila < 0,05

Adapun hasil dari uji signifikansi simultan (uji F) disajikan pada tabel dibawah ini

Tabel 4.16 Uji Simultan (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	662,473	2	331,236	27,768	,000 <sup>b</sup>
	Residual	560,647	47	11,929		
	Total	1223,120	49			

a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data diolah SPSS 25

Berdasarkan Tabel 4.16, menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 27,768, lebih besar dari F tabel 3,20 (27,768 > 3,20), serta nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari nilai batas signifikansi 0,05 (0,000 < 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan



gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4.17 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 <sup>a</sup>	0,542	0,522	3,45379
a. Predictors: (Constant), X2, X1				

Sumber: Data diolah SPSS 25

Berdasarkan Tabel 4.17, menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh sebesar 0,542 atau 54,2%. Ini menunjukkan bahwa 54,2% variasi dalam variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Motivasi Intrinsik ( $X_2$ ), dan sisanya 45,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar dari penelitian ini.

## Pembahasan

### 1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial (uji t), diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki nilai t hitung sebesar 3,887 yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011 ( $3,887 > 2,011$ ), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori yang dikemukakan oleh James MacGregor Burns dan kemudian disempurnakan secara operasional oleh Bernard M. Bass. Bass (dalam Jun & Lee, 2023) mengidentifikasi empat komponen inti kepemimpinan transformasional, yaitu, (1) *Idealized Influence* (pengaruh ideal), yakni kemampuan pemimpin menjadi teladan dan inspirasi moral, (2) *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), yakni kapasitas pemimpin dalam mengomunikasikan visi yang memikat dan memberi makna pada pekerjaan, (3) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), yakni dorongan pemimpin agar bawahan mampu berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan masalah, serta (4) *Individualized Consideration* (pertimbangan individual), yakni perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan pengembangan setiap anggota tim.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan & Saputra, 2025) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berhasil meningkatkan motivasi intrinsik dan memberikan dampak signifikan pada performa karyawan generasi milenial di perusahaan BUMN, yang menunjukkan kaitannya dengan generasi dominan di PLN saat ini. Selain itu hasil penelitian Wasaraka dalam (Influence, 2024) secara khusus mempelajari PT PLN West Java dan menemukan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap performa melalui perantara motivasi kerja, yang memperkuat keabsahan ekologis hasil penelitian ini dalam lingkungan korporat PLN yang serupa. Di sisi lain, (Wahyudi & Harris, 2025) menekankan bahwa pemimpin transformasional dapat mendorong inovasi dan penyesuaian budaya organisasi menghadapi perubahan teknologi di bidang ketenagalistrikan, yang sangat berkaitan dengan tantangan digitalisasi yang sedang dihadapi PLN. Secara lebih umum, meta analisis (Wang et al., 2024) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap performa di berbagai sektor industri, termasuk utilitas publik, dengan besaran efek yang signifikan secara statistik.



Dalam konteks operasional spesifik PLN UP3 Makassar Selatan, temuan ini memiliki implikasi yang sangat relevan. Sebagai unit distribusi yang bertanggung jawab atas keandalan pasokan listrik bagi ratusan ribu pelanggan di kawasan Makassar Selatan, perusahaan ini menghadapi tekanan operasional yang tinggi, mulai dari penanganan gangguan listrik yang harus direspons dalam waktu minimal, manajemen pekerjaan shift yang berisiko tinggi, hingga tuntutan peningkatan kepuasan pelanggan yang terus meningkat.

## **2) Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial (uji t), variabel motivasi intrinsik (X<sub>2</sub>) diperoleh nilai t hitung sebesar 5,082, yang lebih besar dari nilai t tabel 2,011 (5,082 > 2,011), serta nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05 (0,000 < 0,05). Dengan demikian, hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) diterima, yang berarti bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ismail et al., 2024) yang secara eksplisit menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kualitas kerja dibandingkan motivasi ekstrinsik, khususnya pada tugas-tugas yang menuntut presisi teknis tinggi. Di lingkungan kerja PLN, di mana teknisi lapangan harus membuat keputusan cepat dan akurat dalam kondisi darurat listrik yang bisa berdampak luas, motivasi yang lahir dari dalam diri, rasa bangga atas keahlian teknis, kepuasan atas keberhasilan mengatasi gangguan, dan rasa bermakna atas kontribusi pada masyarakat terbukti menjadi bahan bakar kinerja yang jauh lebih handal dibandingkan sekadar mengejar insentif atau menghindari hukuman.

Dalam konteks spesifik PLN UP3 Makassar Selatan, kuatnya pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja dapat dipahami melalui karakteristik unik profesi di sektor ketenagalistrikan. Berbeda dengan profesi di sektor jasa komersial yang kinerjanya lebih mudah diukur secara kuantitatif, kinerja karyawan PLN terutama teknisi lapangan sangat bergantung pada pengetahuan tersirat, kecermatan dalam diagnosis gangguan, dan kemampuan bekerja sama di bawah tekanan waktu. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi yang merasakan pekerjaan mereka sebagai panggilan profesional yang bermakna dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat akan secara alami menginternalisasi standar kualitas yang tinggi dan berupaya melampaui persyaratan minimum pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2020) di PT Kereta Api Indonesia memperkuat pandangan bahwa motivasi intrinsik mendorong kinerja yang lebih konsisten dan tahan lama, yang sangat relevan dalam konteks operasional PLN yang menuntut reliabilitas tinggi sepanjang waktu, termasuk pada hari libur dan kondisi cuaca ekstrem. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Wahyudi & Harris (2025) yang menemukan bahwa di sektor publik, motivasi intrinsik memberikan pengaruh kuat terhadap mutu pelayanan, keandalan kerja, dan ketahanan mental pegawai.

## **3) Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji simultan (uji f), diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan motivasi intrinsik (X<sub>2</sub>) memiliki nilai f hitung sebesar 27,768 yang lebih besar dari nilai f tabel sebesar 3,20 (27,768 > 3,20), dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05 (0,000 < 0,05). Dengan demikian, hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) diterima, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan.

Temuan simultan ini memiliki makna teoritis yang penting dan mendalam. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik bukanlah dua variabel yang sekadar beroperasi secara paralel dan independen keduanya terhubung melalui mekanisme psikologis yang saling memperkuat.



Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hermawan & Panjaitan, 2024) bahwa secara eksplisit menemukan bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, memperkuat narasi bahwa kedua variabel ini tidak beroperasi dalam jalur yang sepenuhnya terpisah. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Santi et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bersama dengan faktor psikologis individu memberikan pengaruh positif secara simultan terhadap performa karyawan. Dalam penelitian Atqiyah et al. (2025) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM yang merupakan manifestasi dari individualized consideration dalam kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja, termasuk motivasi intrinsik. Jun & Lee (2023) dalam penelitian mereka di sektor utilitas publik Korea juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan otonomi kerja komponen kunci motivasi intrinsik memiliki efek sinergis terhadap kinerja inovatif karyawan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan uji t sebesar  $0,000 < 0,05$  dan koefisien regresi yang bernilai positif. Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan semakin meningkat.
2. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat dari hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai koefisien regresi yang bernilai positif. Dengan demikian motivasi intrinsik berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan.
3. Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui uji F dengan nilai F hitung sebesar 27,768 dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,542, yang berarti bahwa 54,2% variasi dalam variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik, dan sisanya 45,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar dari penelitian ini.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuarikan tersebut, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan
  - a. Pimpinan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Selatan disarankan untuk senantiasa meningkatkan dan mempertahankan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, khususnya pada dimensi individualized consideration (perhatian individual) dan inspirational motivation (motivasi inspirasional). Hal ini dapat dilakukan melalui program *coaching and mentoring* yang terstruktur, sesi komunikasi dua arah secara berkala antara pimpinan dan bawahan, serta penyampaian visi yang jelas dan menginspirasi dalam setiap kegiatan operasional.
  - b. Manajemen perusahaan disarankan untuk merancang dan mengimplementasikan program pengembangan sumber daya manusia yang secara khusus diarahkan pada penguatan motivasi intrinsik karyawan. Program tersebut dapat berupa pelatihan pengembangan kompetensi teknis, program rekognisi dan apresiasi atas prestasi



- kerja non-finansial, pemberian otonomi dalam penyelesaian tugas, serta penyusunan jalur karier yang transparan dan berbasis kompetensi
2. Untuk Penelitian Selanjutnya
    - a. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode penelitian yang lebih beragam, seperti pendekatan mix-method (kuantitatif dan kualitatif) atau studi longitudinal, guna mengeksplorasi secara lebih mendalam mekanisme psikologis yang melandasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan, terutama dalam konteks perubahan teknologi dan digitalisasi yang tengah dihadapi oleh sektor ketenagalistrikan.
    - b. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan populasi penelitian dengan melibatkan seluruh unit PT. PLN (Persero) di wilayah UID Sulselrabar, atau bahkan melakukan studi komparatif antarberbagai unit distribusi PLN di Indonesia, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

### **REFERENSI**

- Ajayi, V. O. (2025). A Review on Primary Sources of Data and Secondary Sources of Data. *SSRN Electronic Journal*, 2(3), 3–5. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5378785>
- Atqiyah, S. A., Kosim, M., & Aulia, S. N. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan. 2(3)*.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Chen, X., Chen, Y., Zhang, X., & He, Q. (2025). Green transformational leadership and green innovation in megaprojects: is green knowledge sharing a missing link? *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(1), 194–213.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- DalGLISH, S. L., Khalid, H., & McMahan, S. A. (2020). Document analysis in health policy research: The READ approach. *Health Policy and Planning*, 35(10), 1424–1431. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Fix, G. M., Kim, B., Ruben, M. A., & McCullough, M. B. (2022). Direct observation methods: A practical guide for health researchers. *PEC Innovation*, 1(October 2021), 100036. <https://doi.org/10.1016/j.pecinn.2022.100036>
- Garretsen, H., Stoker, J. I., & Weber, R. A. (2020). Economic perspectives on leadership: Concepts, causality, and context in leadership research. *Leadership Quarterly*, 31(3), 101410. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101410>



- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*.
- Handoko, R. (2019). Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Web. *Jurnal Mahasiswa Aplikasi Teknologi Komputer Dan Informasi (JMApTeKsi)*, 1(1), 20–25.
- Hermawan, E., & Panjaitan, H. (2024). *The impact of transformational leadership on employee performance : examining the mediating role of work motivation in organizational settings*. 10(4), 1039–1047.
- Influence, A. W. T. (2024). *Economics and Business Quarterly Reviews*. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.07.03.612>
- Ismail, H., Noch, M. Y., & Mustajab, D. (2024). *Pengaruh Motivasi Intrinsik , Motivasi Ekstrinsik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pendahuluan*. 7(3), 292–309.
- Jena, L. K., & Pradhan, S. (2020). Workplace Persuasion: Conceptual Model, Development and Validation. *Global Business Review*, 21(2), 567–585. <https://doi.org/10.1177/0972150918761086>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kurniawan, F., & Saputra, B. W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Milenial CV. Sumber Daya Papua Jayapura. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(7), 8968–8984. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i7.61108>
- Management, J. (2021). *Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT . Alwi Assegaf Palembang*. 20(1), 18–31.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Menata, J. (2022). *IMPLEMENTASI HAKIKAT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Oleh : Novi Susanti*. 5(2), 25–34.
- Muhajiroh, N. (2024). *Research in Business & Social Science Impact of transformational leadership and psychological contract on employee performance with job satisfaction as a mediating variable*. 13(4), 147–160.
- Pandya, J. D. (2024). *Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city : A review*. 11(1), 46–53.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Safitri, E., Suriani, S., & Karim, A. (2025). *Analisis Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN UP3 Makassar Selatan*. 3(1), 21–27. <https://doi.org/10.56326/jebd.v3i1.3438>
- Santi, N., Nadhila, R., Sudiyono, & Adiyanto. (2025). *PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN PSYCHOLOGICAL WELL - BEING TERHADAP KINERJA*



KARYAWAN PT. DTI. *JURNAL JUBISMA*, Vol. 7 No. <https://doi.org/https://doi.org/10.58217/jubisma.v7i1.130>

Sayudi, M. Y. (2021). *Jurnal Indonesia Sosial Sains*. 2(11), 1953–1964. <https://doi.org/10.36418/jiss.v2i11.452>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.

Sharma, A., Minh Duc, N. T., Luu Lam Thang, T., Nam, N. H., Ng, S. J., Abbas, K. S., Huy, N. T., Marušić, A., Paul, C. L., Kwok, J., Karbwang, J., de Waure, C., Drummond, F. J., Kizawa, Y., Taal, E., Vermeulen, J., Lee, G. H. M., Gyedu, A., To, K. G., ... Karamouzian, M. (2021). A Consensus-Based Checklist for Reporting of Survey Studies (CROSS). *Journal of General Internal Medicine*, 36(10), 3179–3187. <https://doi.org/10.1007/s11606-021-06737-1>

Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>

Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.

Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5.

Tholib, S., Maulina, S. B., Azizah, F. N., & Wahyu, S. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(5), 206–212.

Vijayendra, K., & Fantone, A. (2023). Recent Trends of Quantitative Approaches in Different Sectors: A Concise Review. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 41(2), 22–34. <https://doi.org/10.9734/ajess/2023/v41i2891>

Wahyudi, M. F., & Harris, T. (2025). *Mekanisme Kepemimpinan Transformasional Dalam Sektor Publik*. 19(1), 2149–2156.

Wang, Y., Zhu, L., & Jin, X. (2024). The effect of a High-Performance work system on organizational innovation performance: the mediating effect of employees' intrinsic motivation and the moderating effect of Person–Organization fit. *Systems*, 12(7), 230.

Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/bs14080688>