

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO) PALANGKA RAYA**

SKRIPSI

Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Bidang Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Oleh :

Marcelino

NIM. 203030302254



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PALANGKA RAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2026

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO) PALANGKA RAYA**

Oleh
Marcelino
203030302254

SKRIPSI

Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen
Bidang Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Palangka Raya, 14 Juli 2026

PEMBIMBING I


Rita Yuanita Toendan, SE, M.Si.
NIP. 19680605 200212 2 001

PEMBIMBING II


Drs. Aston Pakpahan, MM
NIP. 19620621 199203 1005

Mengetahui,


**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Palangka Raya,
Dekan,**
Dr. Sunaryo N, Tuah, SE, M.P
NIP. 19650401 198703 1 007

Jurusan Manajemen
Ketua,


Dr. Vivy Kristinae, SE, M.Si
NIP. 19840910 201504 2 001

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO) PALANGKA RAYA**

MARCELINO

203030302254

Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Tanggal, 14 Juli 2026

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Jurusan Manajemen

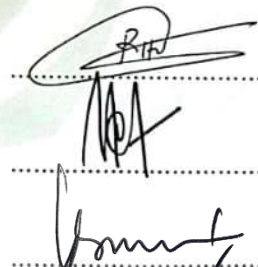
Bidang Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

TIM PENGUJI

1. Rita Yuanita Toendan, SE, M.Si
Ketua

2. Drs. Aston Pakpahan, MM
Anggota

3. Dra. Peridawaty, MM
Anggota



PERYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan :

1. Karya tulis saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Akademik, baik di Universitas Palangka Raya maupun Perguruan Tinggi Lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penilaian sendiri tanpa bantuan dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi lainnya sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 Bab XX tentang sanksi karya ilmiah dan norma yang berlaku di Perguruan Tnggi ini.

Palangka Raya 14 Juli 2026

Yang membuat pernyataan,



Marcelino

2030302254

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Taspen (Persero) Palangka Raya. Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi yang berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, pemberian motivasi kerja yang memadai, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Taspen (Persero) Palangka Raya. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Taspen (Persero) Palangka Raya. Variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah motivasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penguatan kepemimpinan transformasional, peningkatan motivasi kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung produktivitas kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze and examine the influence of transformational leadership style, motivation, and work environment on employee performance at PT Taspen (Persero) Palangka Raya. Human resources are valuable organizational assets that play a crucial role in achieving the company's objectives. Therefore, efforts to improve employee performance require the implementation of an effective leadership style, adequate work motivation, and a conducive work environment.

This study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of all employees of PT Taspen (Persero) Palangka Raya. The sampling technique used was saturated sampling, in which all members of the population were included as the research sample. Data were collected through questionnaires developed based on the indicators of each research variable. The data were analyzed using validity and reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, partial hypothesis testing (t-test), simultaneous hypothesis testing (F-test), and the coefficient of determination (R^2), with the assistance of the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results indicate that transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance. Motivation also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, the work environment has a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, transformational leadership style, motivation, and work environment have a positive and significant effect on employee performance at PT Taspen (Persero) Palangka Raya. Among the independent variables, motivation was found to have the most dominant influence on employee performance. These findings suggest that improving employee performance can be achieved by strengthening transformational leadership, enhancing employee motivation, and creating a comfortable, safe, and supportive work environment that promotes productivity.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Motivation, Work Environment, Employee Performance.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, kasih karunia, serta penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Taspen (Persero) Palangka Raya”** dengan baik dan tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Penyusunan skripsi ini merupakan sebuah proses panjang yang memberikan banyak pengalaman, pembelajaran, serta tantangan bagi penulis. Selama proses penelitian dan penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan karya ilmiah ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, arahan, serta doa dari berbagai pihak. Berbagai kendala yang dihadapi selama proses penyusunan dapat dilalui berkat semangat, motivasi, dan bantuan yang diberikan oleh banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat, penghargaan, dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian skripsi ini.

Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, yang senantiasa memberikan kesehatan, kekuatan, hikmat, dan kemudahan kepada penulis dalam menjalani perkuliahan hingga menyelesaikan skripsi ini.
2. Rektor Universitas Palangka Raya, Bapak Prof. Dr. Salampak Dohong, M.Si, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di perguruan tinggi ini.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Palangka Raya, Bapak Dr. Sunaryo N, Tuah, SE, MP, yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan kegiatan akademik selama masa studi.
4. Ketua Program Studi Manajemen, Ibu Dr Vivy Kristinae, SE., Msi, yang telah memberikan arahan dan fasilitas selama penulis menempuh pendidikan.

5. Ibu Dosen Pembimbing I, Rita Yuanita Toendan, SE, M.Si, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, masukan, arahan, serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Dosen Pembimbing II, Drs. Aston Pakpahan, MM, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, masukan, arahan, serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Dosen Penguji, Dra. Peridawaty, MM, yang selalu memberikan pencerahan serta arahan untuk penulisan skripsi ini.
8. Seluruh dosen Program Studi Manajemen, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, pengalaman, dan pembelajaran yang sangat berharga selama masa perkuliahan.
9. Seluruh staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, yang telah membantu kelancaran berbagai urusan akademik selama penulis menjalani studi.
10. Pimpinan dan seluruh karyawan PT Taspen (Persero) Palangka Raya, yang telah memberikan izin penelitian, membantu proses pengumpulan data, serta memberikan informasi yang diperlukan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
11. Kedua orang tua tercinta, yang selalu menjadi sumber kekuatan terbesar bagi penulis. Terima kasih atas segala kasih sayang, doa, dukungan moral maupun material, serta pengorbanan yang tidak pernah berhenti diberikan kepada penulis. Segala pencapaian yang diraih penulis hingga saat ini tidak terlepas dari peran dan dukungan yang telah diberikan.
12. Sahabat dan teman-teman seperjuangan, yang selalu memberikan motivasi, bantuan, serta menemani penulis dalam melewati berbagai tantangan selama masa perkuliahan hingga penyelesaian skripsi.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis. Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja menjadi faktor-faktor yang diyakini memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut serta menjadi bahan pertimbangan bagi PT Taspen (Persero) Palangka Raya dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan jauh dari kata sempurna. Hal tersebut disebabkan oleh keterbatasan kemampuan, pengalaman, serta pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan penelitian ini di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik bagi dunia akademik sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya, maupun bagi praktisi dan organisasi dalam memahami pentingnya gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semoga segala bantuan, dukungan, dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Esa.

Palangka Raya, Juli 2026
Penulis,

Marcelino
203030302254

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasioal (X1)	13
2.2.2 Motivasi (X2)	15
2.2.3 Lingkungan Kerja (X3)	16
2.2.4 Kinerja Karyawan (Y)	19
2.2.5 Indikator Kinerja Karyawan	20
2.3 Kerangka Konseptual	21
2.4 Hipotesis Penelitian.....	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Sumber Informasi.....	23
3.2.1 Populasi Penelitian	23
3.2.2 Sampel Penelitian	24

3.3	Instrumen Penelitian	24
3.3.2	Uji Validitas.....	25
3.3.3	Uji Reliabilitas.....	25
3.4	Definisi Operasional Penelitian.....	26
3.4.1	Variabel Penelitian	26
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	28
3.5.1	Dokumentasi.....	28
3.6	Metode Analisis Data.....	29
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	29
3.6.2	Uji Asumsi Klasik	29
3.6.3	Analisis Regresi Linier Berganda.....	30
3.6.4	Pengujian Hipotesis	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		33
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	33
4.1.1	Profil PT TASPEN (Persero) Palangka Raya.....	33
4.1.2	Visi dan Misi	33
4.1.3	Produk dan Layanan.....	34
4.1.4	Struktur Organisasi.....	34
4.1.5	Peran dan Fungsi	34
4.2.	Hasil Penelitian	35
4.2.1.	Karakteristik Responsen	35
4.2.2.	Hasil Pengujian Instrumen	36
4.2.3.	Analisis Deskriptif.....	39
	1. Kepemimpinan	39
	2. Motivasi.....	40
	3. Lingkungan Kerja.....	41
	4. Kinerja Karyawan	42
4.2.4.	Uji Asumsi Klasik	43
4.2.5.	Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	47
4.2.6.	Hasil Uji Hipotesis	48
4.3.	Pembahasan.....	50
4.4.	Implikasi Hasil Penelitian	54

4.4.1. Implikasi Teoretis.....	55
4.4.2. Implikasi Praktis.....	55
BAB V PENUTUP	56
5.1. Simpulan	56
5.2. Saran.....	56
DAFTAR PUSTAKA	58

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	9
Tabel 3.1 Skala Likert.....	25
Tabel 3.2 Operasional Variabel	26
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	35
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	35
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas.....	36
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	38
Tabel 4.5 Hasil Uji Deskriptif Variabel Kepemimpinan	39
Tabel 4.6 Hasil Uji Deskriptif Variabel Motivasi.....	41
Tabel 4.7 Hasil Uji Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja.....	42
Tabel 4.8 Hasil Uji Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	43
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas	44
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas	45
Tabel 4.11 Hasil Uji Heteroskedastisitas	46
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	47
Tabel 4.13 Hasil Uji t.....	48
Tabel 4.14 Hasil Uji F.....	49
Tabel 4.15 Hasil Uji (R^2)	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	21
Gambar 4.1 Grafik Normalitas.....	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Angket Penelitian	60
Lampiran 2. Hasil Pengisian Angket	66
Lampiran 3. Uji Frekuensi	71
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas	82
Lampiran 5. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	86
Lampiran 6. Hasil Uji Hipotesis	88

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*. PT. Bina Aksara, Jakarta. <https://books.google.co.id/books?id=6PKbAQAACAAJ>
- Armansyah, A., Safitri, R., Risnawati, R., dan Basyid, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Haleyora Power Area Tanjungpinang. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 191–198. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36>
- Gasmadia, G., Firman, A., & Hamzah, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Tinambung Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 11(2), 188–195. <https://doi.org/10.37476/jbk.v11i2.3092>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Richter, L. E., Carlos, A., & Beber, D. M. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Metode Penelitian Kualitatif&Kuantitaif* (Vol. 1, Issue 1).
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. <https://books.google.co.id/books?id=ZQk0tAEACAAJ>
- Jumadi, dkk. (2022). *HR FOR SCHOOL - KONSEP DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA PENDIDIKAN*. 5(3), 167–186.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung. *Remaja Rosdakarya*.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE. <https://books.google.co.id/books?id=OqwOzgEACAAJ>
- Putera, H., Daeli, D., Alexander, T., Amzul, A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Karno, U. B., Organisasi, B., Kerja, M., Karyawan, K., & Manufaktur, P. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur 1. 4, 404–419.
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 2(1), 16–30. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIOCC-BY-SALisence%0Ahttps://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Sugiyono, P. (2022). Dr. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2017). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung, 225(87), 48–61.

- Sugiyono, P. D. (2018). Quantitative, qualitative, and R&D research methods. Bandung: (ALFABETA, Ed.).
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Bhineka Tunggal Ika: Kajian Teori Dan Praktik Pendidikan PKn*, 9(2), 99–113. <https://doi.org/10.36706/jbti.v9i2.18333>
- WIJAYA, A. (2017). *PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH LAMADDUKKELLENG KABUPATEN WAJO*. 13(3), 1576–1580.
- Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*.