

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris “*Leadership*” secara umum diartikan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia karena mempunyai kepentingan yang sama (Engkoswara dan Aan Komariah, 2010). Pemimpin merupakan fungsi pada suatu organisasi yang bertujuan untuk mengarahkan keseluruhan sistem dalam organisasi tersebut, baik sistem organisasi maupun sumber daya manusia yang ada. Selain itu, seorang pemimpin juga dapat dikatakan menjadi wakil perusahaan guna menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada seluruh anggota perusahaan. Transformasional merupakan suatu cara atau gaya seorang pemimpin yang menyangkut perilaku ataupun sifat seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Secara lebih spesifik, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu tugas tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Engkoswara dan Aan, 2012). Seseorang yang ditunjuk menjadi seorang pemimpin adalah seorang yang dipandang memiliki kemampuan ataupun keterampilan yang lebih baik dibandingkan rata-rata pegawai lainnya. Gaya kepemimpinan seseorang sangat menentukan keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Adapun menurut Suriagiri (2020), karakteristik seorang pemimpin yang baik harus mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. *Loyalty* yaitu seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan rasa ‘setia’ anggota timnya kepada perusahaan untuk terus mengabdikan pada perusahaan tersebut.

2. *Educate* yaitu seorang pemimpin harus mampu mendidik anggota timnya serta memberikan contoh ataupun *knowledge* yang dimilikinya.
3. *Advice* yaitu seorang pemimpin harus mampu memberikan lingkungan kerja yang kondusif dengan menjadi mediator atas permasalahan-permasalahan anggota timnya yang berhubungan dengan kelangsungan kerja di perusahaan.
4. *Discipline* yaitu seorang pemimpin harus mampu memberikan teladan dalam hal disiplin kerja serta menjaga kedisiplinan setiap anggota timnya.

Salah satu gaya kepemimpinan yang cukup populer adalah gaya kepemimpinan transformasional. Diambil dari kata “*transform*” yang proses perubahan. Secara harafiah dan berdasarkan kesimpulan beberapa sumber, kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses meningkatkan motivasi karyawan serta loyalitasnya terhadap perusahaan. Ciri utama seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional adalah menunjukkan perhatian kepada setiap anggota timnya dan bersedia untuk turun tangan bersama dengan anggota timnya untuk melaksanakan tugas tertentu demi tercapainya tujuan organisasional. Secara lebih spesifik, gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari perilaku seorang pemimpin yang selalu melibatkan anggota timnya dalam pengambilan keputusan serta lingkungan kerja yang diciptakan bersifat kekeluargaan dan saling menghormati (Menurut Ancok, 2012). Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio et al dalam jurnal yang ditulis oleh Pangande, D. J. (2021) adalah sebagai berikut :

1. *Idealized influence or charismatic influence* yang dapat diartikan seorang pemimpin harus memiliki kharisma untuk menjadi teladan bagi seluruh anggota timnya yang dapat ditunjukkan melalui perilakunya yang memiliki pendirian, menghargai setiap anggota tim, serta selalu konsisten terhadap setiap keputusan yang diambil.

Dapat dikatakan seorang pemimpin harus mampu menjadi *role model* setiap anggota timnya.

2. *Inspirational motivation* dapat diartikan seorang pemimpin harus mampu membangkitkan dan mendorong motivasi serta optimisme para anggota timnya.
3. *Intellectual stimulation* yaitu seorang pemimpin harus mampu mendorong setiap anggota timnya untuk berpikir secara cermat dan rasional dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Selain itu, karakter ini juga mendorong seseorang untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan setiap masalah.
4. *Individualized consideration* dapat diartikan bahwa seorang pemimpin harus mampu memahami karakter dari setiap anggota timnya. Untuk itu, pemimpin dituntut untuk mampu mendengar aspirasi serta melihat potensi dan kebutuhan berkembang setiap anggota timnya.

2.2 MOTIVASI KERJA

Menurut Utomo (2010), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri. Secara harafiah, motivasi kerja merupakan dorongan/penyemangat seseorang untuk menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pekerja. Pada dasarnya motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Apabila seorang pekerja memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka hal tersebut akan meningkatkan motivasi

kerja dan dorongan (semangat) karyawan tersebut. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kepuasan kerja karyawan sangat perlu dilakukan secara berkala untuk terus meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut. Adapun tujuan utama dari pemberian motivasi kerja berdampak sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas pekerja.
2. Meminimalisasi *turn over*.
3. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat.
5. Menciptakan hubungan kerja yang baik antara perusahaan dan karyawan.
6. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
7. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah menggunakan alat motivasi. Adapun alat motivasi yang dimaksud adalah sebagai berikut : penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, kompensasi dan *benefit*, maupun mengondisikan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, dapat dikatakan motivasi kerja berhubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau keseimbangan antara apa yang telah diperoleh dengan apa yang telah didapatkan. Selain itu, bagi para pegawai kepuasan kerja juga merupakan sikap dari setiap individu mengenai pekerjaan yang dikerjakan dalam setiap harinya. Sikap positif yang ditunjukkan dalam bekerja akan memberikan gambaran bagi tingkat kepuasan kerjanya. Pegawai yang bekerja dengan sikap senang dan nyaman di tempat kerja akan memberikan kontribusi kinerja optimal dan begitu pula sebaliknya (Sunarta, 2019). Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan. Pada dasarnya, kepuasan kerja masing-masing orang berbeda-beda karena merupakan hal yang subjektif. Namun dalam hal

ini, setiap orang memiliki tujuan yang sama yaitu memenuhi kebutuhan hidup. Apabila seseorang telah dapat memenuhi seluruh kebutuhan hidupnya maka dapat dikatakan kepuasan kerja seseorang telah terpenuhi. Kepuasan kerja seorang karyawan juga dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang sebagai berikut :

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan hak berupa balasan/upah yang diberikan kepada seorang karyawan karena telah menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Promosi

Promosi merupakan kesempatan yang dapat diperoleh seorang karyawan untuk meningkatkan jabatan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja dan kemampuan yang sesuai dari karyawan tersebut.

3. Pengakuan

Pengakuan merupakan salah satu bentuk apresiasi yang diharapkan untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja seorang karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

4. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan salah satu aspek eksternal yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Kondisi kerja dapat digambarkan sebagai lingkungan kerja di sebuah perusahaan yang mencakup aspek : rekan kerja, jam kerja, peralatan kerja, maupun *layout* fisik ruangan kerja.

5. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen juga merupakan aspek eksternal yang memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Bagaimana perusahaan dapat memberikan *feedback* positif bagi kemajuan dan perkembangan seorang karyawan.

Menurut Fauzia (2019), terdapat beberapa teori terkait kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Teori Diskrepansi

Teori diskrepansi menjelaskan seorang pekerja akan merasa puasa apabila tidak terdapat perbedaan antara harapan (ekspektasi) maupun persepsi terhadap apa yang diinginkan dan kenyataan yang ada di perusahaan tempatnya bekerja. Apabila hal tersebut telah terpenuhi maka kepuasan kerja karyawan pun terpenuhi.

b. Teori Ekuitas

Teori ekuitas didasarkan pada perasaan puas apabila telah mendapatkan keadilan. Yang dimaksud adalah apabila seorang pekerja merasakan keadilan terhadap apa yang telah dikerjakannya setimpal dengan kompensasi yang didapatnya maka kepuasan kerja telah tercapai. Rasa keadilan yang dimaksud dalam teori ekuitas dapat dilakukan dengan membandingkan diri (apa yang telah didapatkan) terhadap yang orang lain dapatkan (bisa dengan orang lain di perusahaan yang sama ataupun tidak maupun terhadap diri sendiri di masa lampau).

c. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor diperkenalkan Herzberg melalui hasil penelitiannya sebagai berikut:

- 1) Kelompok *satisfiers* adalah kelompok pekerja yang dinilai dari prestasi, penghargaan, ataupun promosi yang didapatkan dari pekerjaan tersebut. Apabila hal-hal tersebut terpenuhi maka kepuasan kerja dianggap terpenuhi.
- 2) Kelompok *dissatisfiers* adalah pemusatan sumber ketidakpuasan akibat kondisi kerja, kompensasi, maupun keamanan yang diperoleh di tempat kerja.

2.3 KETERLIBATAN KERJA

Keterlibatan kerja secara harafiah dapat diartikan sebagai kontribusi ataupun peran seorang karyawan terhadap perusahaannya melalui pemenuhan tugas dan tanggung jawabnya. Keterlibatan kerja juga dapat dinilai berdasarkan performa seseorang atau dapat disebut sebagai kinerja. Keterlibatan kerja terpengaruh oleh perasaan setiap individu sebagaimana penting pekerjaan terhadap eksistensi dirinya. Menurut Kanungo yang dikutip pada jurnal Yuniawan, A., & Gita, R. (2016), keterlibatan kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Konsentrasi kerja yaitu penilaian terhadap sikap individu yang selalu fokus pada tugas dan tanggung jawabnya.
2. Evaluasi kerja yaitu penilaian terhadap sikap individu atas hasil pekerjaan atau pencapaian-pencapaiannya selama mengemban tugas.
3. Identifikasi kerja yaitu penilaian terhadap sikap individu yang selalu mementingkan pekerjaannya dibandingkan hal lain.

Keterlibatan karyawan dapat diartikan sebagai bentuk pencapaian atau hasil kerja atas pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan berdasarkan tolak ukur tertentu melalui evaluasi yang dilakukan manajemen sumber daya manusia. Evaluasi atau penilaian kerja merupakan suatu proses untuk menilai efektivitas dan produktivitas karyawan untuk merancang suatu strategi perbaikan kerja pada sebuah perusahaan. Menurut Irien (2014), tujuan-tujuan lain dilakukannya proses penilaian keterlibatan karyawan adalah sebagai berikut :

1. Pedoman guna pelaksanaan pelatihan dan pengembangan (*coaching and conselling*) karyawan secara personal.
2. Sebagai dasar pemberian kompensasi (baik dari segi *benefit*, insentif, maupun jenjang karier).
3. Sebagai alat untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja maupun perbaikan prestasi kerja.

Salah satu strategi/metode yang digunakan dalam proses penilaian keterlibatan karyawan adalah melalui *key performance indicator* atau dapat disebut sebagai target dari suatu jabatan tertentu untuk dievaluasi berkala apakah karyawan tersebut dapat memenuhi *key performance indicator* yang dimiliki atau tidak. Kahn dalam Maslikhah (2018) menyebutkan bahwa keterlibatan kerja merupakan proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja demi keberhasilan perusahaan. Karyawan yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya tim sinergis ke arah tujuan organisasi. Adapun keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut :

1. Kualitas dan kemampuan seorang karyawan tersebut (faktor internal) baik mencakup latar belakang pendidikan, budaya, motivasi dan etos kerja, maupun kesehatan jasmani dan rohani (fisik dan mental).
2. Sarana kerja yaitu lingkungan kerja baik mencakup fasilitas kerja, kondisi kerja, maupun rekan kerja.
3. Hal-hal lain (faktor eksternal) yang memengaruhi kebijakan perusahaan dapat mencakup peraturan/undang-undang yang berlaku.

Keterlibatan memiliki dampak yang kuat pada kinerja pekerjaan (Rich et al., 2010). Dalam penerapannya, keterlibatan karyawan dapat diukur melalui penilaian kerja (evaluasi) yang bertujuan untuk merencanakan dan mengontrol kualitas sumber daya manusia yang telah ada maupun melakukan peningkatan terhadap kualitas sumber daya yang ada ataupun yang akan ada melalui proses rekrutmen (regenerasi jabatan). Oleh karena itu, guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia (pekerja) yang ada maka diperlukan pendidikan dan pelatihan yang tepat sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan setiap pekerja. Hal tersebut juga bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan guna mencapai tujuannya melalui sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu investasi yang besar perusahaan untuk terus bertahan di tengah perkembangan dunia. Oleh karena itu, manajemen

sumber daya manusia harus selektif dalam proses seleksi maupun dalam memiliki tenaga kerja yang adakan dikembangkan berdasarkan keterlibatan karyawan.

2.4 PENELITIAN TERDAHULU

Adapun contoh dari penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Jeremy Chua dan Oluremi B. Ayoko (2021) dengan judul “*Employee’s Self-determined Motivation, Transformational Leadership and Work Engagement*” yang bertujuan untuk mengetahui tingkat *transformational leadership* (gaya kepemimpinan yang mampu untuk meningkatkan kinerja di luar kepentingan pribadi) terhadap motivasi kerja dan keterikatan kerja menunjukkan hubungan yang positif antara *transformational leadership* terhadap motivasi dan keterlibatan serta dedikasi kerja para pekerjanya.

Penelitian serupa yang dilakukan oleh Masayu (2019) dengan judul “Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja, dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Balai Besar Bahan dan Barang Bandung” dengan tujuan untuk menganalisa mengenai kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi dengan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi dengan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi karyawan dalam kategori baik.

Penelitian serupa yang dilakukan oleh Jose Bobo (2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi” dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah

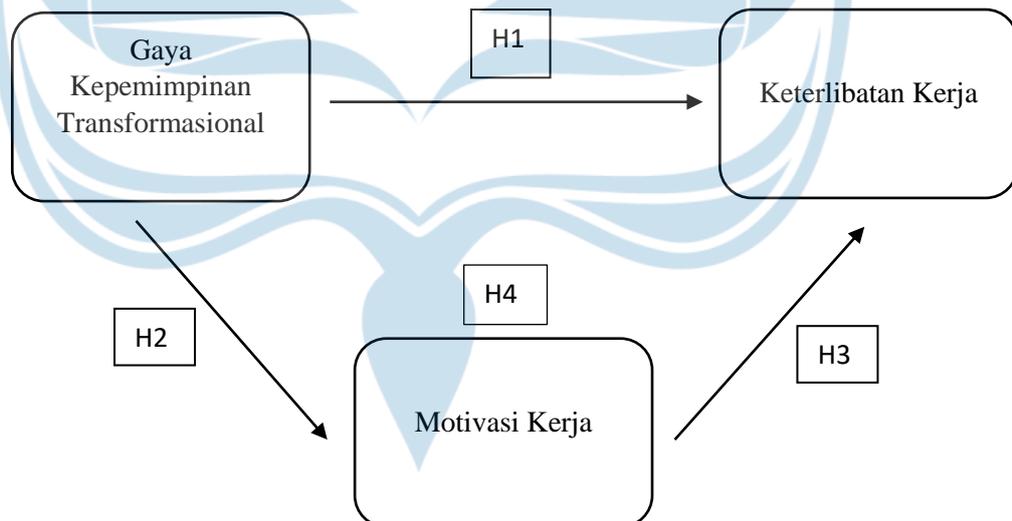
komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
<p><i>Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement.</i></p> <p>Jeremy Chua and Oluremi B. Ayoko (2021).</p>	<p>Survei online menggunakan Qualtrics dengan responden berjumlah 180 orang yang bekerja di Organisasi Keuangan dan Manajemen Acara di Singapura.</p>	<p>Kepemimpinan Transformasi berhubungan positif dengan motivasi otonom individu. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja serta keterlibatan kerja karyawan.</p>
<p><i>Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja, Dan Iklim, Organisasi Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Balai Besar Bahan Dan Barang Teknik (B4t) Bandung.</i></p> <p>Masayu O.N. & Isniar B. (2019).</p>	<p>Metode deskriptif dan verifikatif melalui pendekatan kuantitatif. Populasi menggunakan sampling jenuh atau sensus. Pengumpulan data dengan kuesioner awal dan akhir, observasi, dan wawancara.</p>	<p>Kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi dengan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi karyawan dalam kategori baik</p>
Pengaruh	Dalam penelitian ini	Kepemimpinan

<p>Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. Jose Bobo (2019).</p>	<p>teknik pengambilan sampel digunakan yaitu sampel Non-Probability Sampling dengan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan dan kriteria tertentu</p>	<p>transformasional, dan motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sementara kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.</p>
--	--	---

2.5 KERANGKA PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan bagan kerangka penelitian seperti gambar di atas, dapat dijelaskan gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi cara pandang karyawan dalam menilai pemimpinnya serta pengaruhnya terhadap

motivasi dan keterlibatan kerja seorang karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi serta meningkatkan motivasi kerja bagi karyawan yang didasari rasa kagum dan hormat pada pemimpinnya. Namun, tidak dapat dipungkiri motivasi kerja seseorang juga dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis serta kompetensi masing-masing orang. Motivasi diri sangat penting untuk meningkatkan kinerja serta keterlibatan kerja karyawan maka dari itu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat membantu meningkatkan motivasi serta keterlibatan kerja seseorang di dalam perusahaannya. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan solusi terhadap perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya melalui gaya kepemimpinan transformasional yang dapat menstimulasi kepercayaan karyawan sehingga dapat memengaruhi keterlibatan kerja dengan motivasi kerja sebagai mediator.

2.6 HIPOTESIS

Seorang pemimpin merupakan salah satu faktor pendorong motivasi para pekerja untuk terus meningkatkan prestasi dan jenjang kariernya untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan. Hal tersebut didorong oleh rasa hormat dan kagum karyawan terhadap pemimpinnya. Seorang pemimpin yang mampu dikagumi dan dihormati adalah seorang pemimpin yang dapat memberikan teladan yang baik bagi seluruh anggota timnya (karyawan). Salah satu contoh gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dan cukup populer adalah gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan yang berfokus pada membangun relasi yang baik antar anggota tim untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan semakin tinggi keinginan seseorang untuk mendapatkan jenjang karier dan posisi yang lebih tinggi semakin tinggi juga motivasi kerja seorang pekerja untuk terus meningkatkan produktivitas dan kualitas dirinya. Selain kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap

kinerja, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. John dan Gregory (2012) menyatakan bahwa, kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi kerja karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan kerja karyawan PT. Surya Warna Putra Sukoharjo.

Menurut Robbins (2014, 478) Keterlibatan kerja adalah di mana karyawan mengidentifikasi pekerjaannya dan aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya. Dalam penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan kerja adalah keinginan atau kemauan karyawan untuk terlibat lebih dalam pekerjaan mereka dengan mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan. Keinginan seseorang untuk mendapatkan peningkatan karier dan jabatan seperti pemimpinnya akan memicu semangat dan motivasi kerjanya juga. Hal tersebut mendorong kinerja (keterlibatan kerja) seorang karyawan untuk terus melakukan yang terbaik sehingga kinerja dan produktivitas kerja seseorang juga akan meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan karyawan PT. Surya Warna Putra Sukoharjo.

Menurut penulis, apabila memiliki motivasi kerja yang tinggi, karyawan diyakini akan berkontribusi secara optimal untuk perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan (Wibowo, 2014).

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan kerja karyawan

Suatu perusahaan membutuhkan pemberian motivasi kepada karyawan yang berguna untuk mendorong karyawan agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan itu sendiri serta berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional. (Wardhani et al., 2015). Awolusi (2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Sharma et al. (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap komitmen karyawan. Apabila kualitas kerja yang dimiliki seseorang meningkat, maka hal tersebut juga akan meningkatkan 'harga jual' dari orang tersebut. Memenuhi *key performance indicator* atau bahkan dapat memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan (melampaui *key performance indicator*) maka akan mendorong perusahaan untuk memberikan jenjang karir serta posisi yang lebih baik bagi karyawannya sesuai dengan kapasitas dan kemampuan karyawan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja karyawan PT. Surya Warna Putra Sukoharjo.