

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era bisnis modern yang ditandai oleh tingkat kompetisi yang semakin tinggi, dinamika perubahan lingkungan kerja, serta tuntutan kualitas layanan yang semakin ketat, setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya unggul secara kompetensi teknis, tetapi juga adaptif, konsisten, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang berkelanjutan. Keberhasilan organisasi tidak hanya semata-mata oleh kemampuan teknis karyawan, melainkan sangat dipengaruhi oleh efektivitas gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja yang mampu membentuk perilaku kerja, kepuasan, serta komitmen karyawan. Dalam konteks ini, kepemimpinan menempati posisi strategis sebagai instrumen manajerial yang menghubungkan tujuan organisasi dengan kinerja individu.

Sebagai bagian dari industri energi nasional, PT PLN (Persero) beroperasi dalam lingkungan kerja yang menuntut tingkat keandalan sistem yang tinggi serta kepatuhan mutlak terhadap standar operasional prosedur (SOP) dan keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Karyawan lapangan menjadi garda terdepan dalam menjaga kontinuitas pasokan listrik dan kualitas layanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, kinerja teknis karyawan lapangan tidak hanya dituntut cepat dan efektif, tetapi juga harus dilaksanakan secara tepat, aman, dan sesuai prosedur. Kondisi ini menjadikan kinerja teknis sebagai dimensi kinerja yang bersifat strategis dan sangat sensitif terhadap kualitas kepemimpinan di tingkat unit kerja.

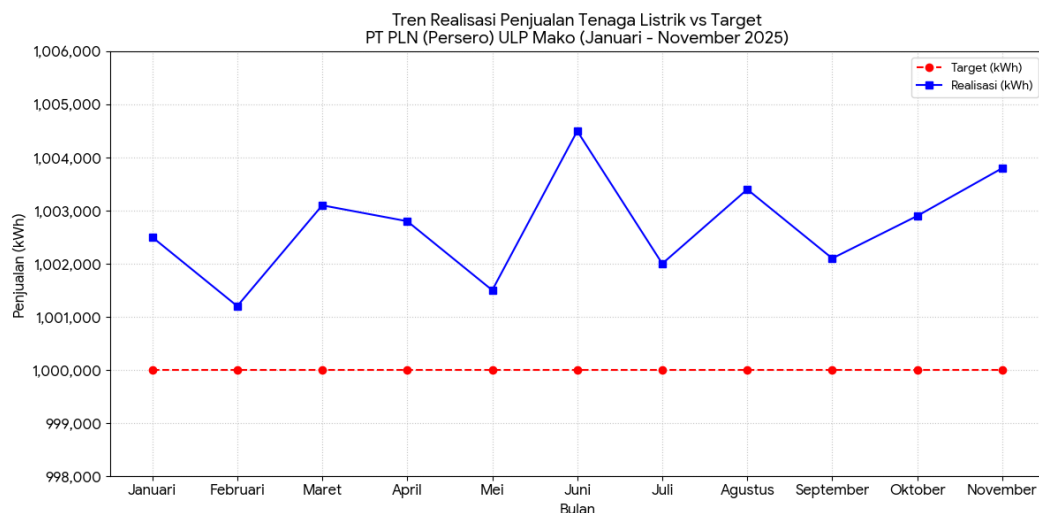
Sebagai unit pelaksana teknis, PT PLN (Persero) ULP Mako menunjukkan capaian kinerja organisasi yang relatif positif. Data pencapaian kinerja Januari - November tahun 2025 ini dipilih sebagai basis analisis karena merepresentasikan dinamika beban kerja terbaru, di mana permintaan energi tetap tinggi yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan risiko teknis di lapangan. Secara visual, perbandingan antara target dan realisasi kinerja operasional tersebut dapat dilihat Gambar 1.1 berikut:

KONTRAK MANAJEMEN TAHUN 2025																	
ANTARA																	
MANAGER PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN AMBON																	
DENGAN																	
MANAGER PT PLN (PERSERO) UNIT LAYANAN PELANGGAN MAKO																	
Pada hari ini Kamis tanggal Lima bulan Juni tahun Dua Ribu Dua Puluh Lima tahun Dua Ribu Dua Puluh Lima, Manager PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Ambon dan Manager PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Mako, sepakat mengenai Target Key Performance Indicators (KPI) Tahun 2025 PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Mako sebagai berikut:																	
NO	KPI	Pola as	FORMULA	SATUAN	BOBOT	PRESENTASE											
						JANUARI	FEBRUARI	MARET	APRIL	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	
1	2		3	3	4	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	
1	KEY PERFORMANCE INDICATORS	-	-	-	40												
1	Penjualan Tenaga Listrik	ψ	KWh Penjualan tenaga listrik	Gwh	14	102.05	103.78	100.30	97.41	98.28	100.30	102.33	103.94	104.05	105.57	105.42	
	Kendalaan Sistem				14												
2	a. SADI (Dibuat)	ψ	$\frac{(C \text{ (Lama pada)} \times \frac{1}{2} \text{ Pelanggan Pada})}{C \text{ Pelanggan Dalam Satu Periode}}$	menit/kg		189.95	189.45	187.88	193.07	194.44	193.30	192.90	194.85	193.51	192.95	192.29	
	b. SAFID (Dibuat)	ψ	$\frac{(C \text{ (Kali pada)} \times \frac{1}{2} \text{ Pelanggan Pada})}{C \text{ Pelanggan Dalam Satu Periode}}$	kal/kg		199.89	199.64	197.83	195.68	196.70	195.50	193.94	193.29	195.01	194.05	193.00	

Gambar 1.1 Pencapaian Kinerja ULP Mako

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa PT PLN (Persero) ULP Mako secara umum mampu mencapai target operasional yang telah ditetapkan. Namun, fluktuasi realisasi yang terus-menerus mendekati ambang batas target mengindikasikan adanya beban kerja yang konstan dan tinggi bagi karyawan lapangan. Konsistensi capaian ini sangat bergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan di unit tersebut mampu mengarahkan ritme kerja teknis agar tetap berada pada standar yang diharapkan tanpa mengabaikan aspek kepuasan kerja.

Selain dari sisi operasional, keberhasilan teknis di lapangan juga berdampak langsung pada aspek komersial perusahaan, khususnya pada volume penjualan tenaga listrik. Dinamika pertumbuhan penjualan tersebut secara ringkas digambarkan pada Gambar 1.2 berikut:

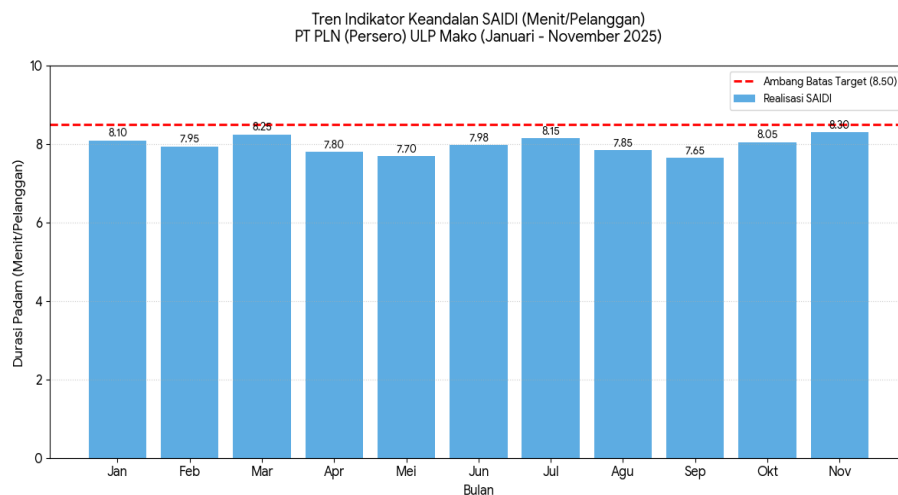


Gambar 1.2 Tren Realisasi Penjualan Tenaga Listrik (kWh)

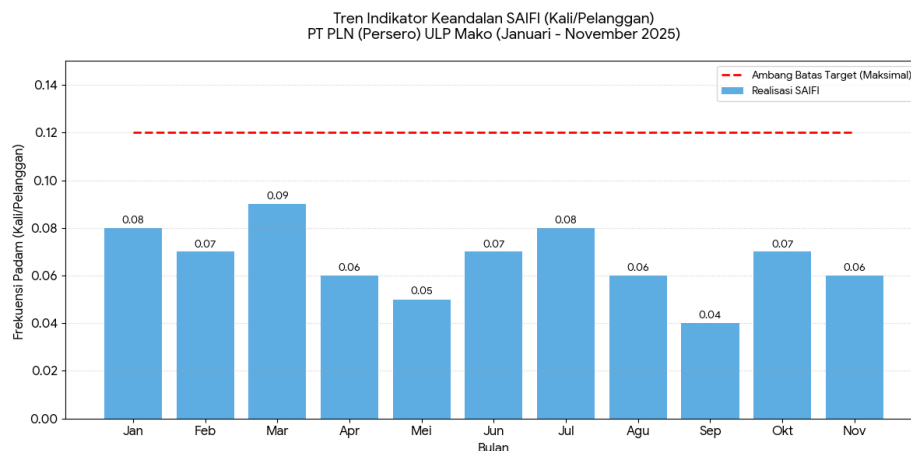
Visualisasi pada Gambar 1.2 menyajikan tren realisasi penjualan tenaga listrik yang menunjukkan tren positif. Peningkatan angka penjualan ini berbanding lurus

dengan peningkatan aktivitas teknis di lapangan. Hal ini menegaskan bahwa kinerja teknis karyawan lapangan bukan hanya sekadar tugas rutin pemeliharaan, melainkan motor penggerak pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, menjaga motivasi dan kepuasan kerja karyawan menjadi krusial agar pertumbuhan penjualan ini tetap berkelanjutan.

Indikator utama yang menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja teknis karyawan lapangan di PT PLN adalah tingkat keandalan pasokan listrik, yang diukur melalui indeks durasi dan frekuensi pemadaman. Data mengenai *System Average Interruption Duration Index (SAIDI)* dan *System Average Interruption Frequency Index (SAIFI)* dipaparkan pada Gambar 1.3 dan Gambar 1.4 sebagai berikut:



Gambar 1.3 Tren Indikator Keandalan SAIDI (Menit/Pelanggan)



Gambar 1.4 Tren Indikator Keandalan SAIFI (Kali/Pelanggan)

Berdasarkan Gambar 1.3 dan Gambar 1.4, terlihat bahwa angka durasi pemadaman (*SAIDI*) dan frekuensi pemadaman (*SAIFI*) berada pada level yang rendah. Dalam industri kelistrikan, hal ini menunjukkan performa sistem yang sangat baik. Namun, dari sisi manajemen sumber daya manusia, angka rendah tersebut hanya bisa dicapai melalui durasi *recovery time* yang sangat ketat dan tekanan kerja yang masif bagi personel teknik di lapangan.

Pencapaian angka "hijau" (baik) pada diagram tersebut berisiko menimbulkan kelelahan kerja dan potensi pengabaian prosedur keselamatan (K3) atau *unsafe action* demi mengejar kecepatan penormalan listrik. Kondisi inilah yang memperkuat urgensi penelitian ini: untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan dapat menyeimbangkan tuntutan kinerja teknis yang ekstrem dengan tingkat kepuasan kerja karyawan agar operasional tetap berjalan aman dan optimal.

Pencapaian kinerja yang terlihat pada Gambar 1.1 serta tren pada Gambar 1.2, Gambar 1.3, dan Gambar 1.4 menunjukkan keberhasilan unit dalam menjaga performa operasional di atas target. Namun demikian, stabilitas angka tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kualitas dan pemerataan kinerja teknis di tingkat individu. Analisis lebih lanjut terhadap data operasional harian menunjukkan adanya fenomena “gunung es”, di mana angka kinerja yang stabil tersebut seringkali ditopang oleh kontribusi dominan dari segelintir personel yang memiliki kompetensi tinggi, sementara konsistensi produktivitas dan kepatuhan prosedur pada sebagian besar karyawan lapangan lainnya masih berfluktuasi.

Urgensi permasalahan ini semakin nyata jika dikaji secara kualitatif. Pencapaian angka *SAIDI* dan *SAIFI* yang rendah (baik) sebagaimana terlihat pada Gambar 1.3 dan Gambar 1.4 diperoleh melalui tekanan kerja yang sangat tinggi dan durasi *Recovery Time* yang ketat. Kondisi lapangan ini terkonfirmasi oleh laporan internal bidang K3 yang masih mencatat adanya beberapa temuan perilaku tidak aman (*unsafe action*) terkait penggunaan Alat Pelindung Diri (APD). Hal ini memberikan sinyal bahwa di balik capaian kinerja teknis yang positif secara kuantitatif, terdapat risiko kelelahan kerja dan potensi mengabaikan prosedur

keselamatan yang jika tidak dikelola melalui gaya kepemimpinan yang tepat, akan mengancam keberlanjutan operasional perusahaan..

Kondisi kerja dengan tekanan tinggi dan risiko teknis tersebut mengarah pada pentingnya evaluasi terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di tingkat unit kerja. Mengacu pada *Full Range Leadership Model* yang dikemukakan oleh Bass & Avolio tahun 1994, organisasi dengan karakteristik pekerjaan teknis berisiko tinggi membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang seimbang (Romero et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Garzón-Lasso et al., 2024; Deng et al., 2022; Mouazen et al., 2023; Andoko et al., 2024; Samodien et al., 2024). Gaya kepemimpinan transaksional diperlukan untuk memastikan kepatuhan terhadap SOP, standar K3, serta pencapaian target kinerja melalui mekanisme pengawasan, *reward*, dan *punishment* yang jelas. Namun demikian, ketergantungan yang berlebihan pada pendekatan transaksional berpotensi menimbulkan kelelahan kerja dan menurunkan kualitas proses kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan transformasional menjadi krusial untuk memberikan inspirasi, perhatian individual, serta dukungan psikologis guna menjaga motivasi dan keberlanjutan kinerja teknis karyawan lapangan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja teknis karyawan lapangan tidak dapat dilepaskan dari peran kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani keduanya. Berdasarkan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti mengemukakan bahwa tuntutan pekerjaan teknis yang tinggi hanya dapat direspons secara adaptif apabila diimbangi dengan ketersediaan sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan pimpinan, kejelasan peran, serta kondisi kerja yang aman dan adil. Kepuasan kerja yang terbentuk dari keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya tersebut berperan penting dalam menjaga stabilitas dan konsistensi kinerja teknis, khususnya pada lingkungan kerja dengan tekanan operasional yang tinggi.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan adanya inkonsistensi temuan terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian Syafnur (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian Siswanto dan Yuliana

(2022) menunjukkan bahwa pada organisasi dengan prosedur kerja yang ketat, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menjadi tidak signifikan tanpa adanya mediasi kepuasan kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Wang et al. (2024) serta Kyambade dan Namatovu (2025) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menentukan efektivitas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja teknis. Inkonsistensi hasil penelitian ini menunjukkan adanya research gap yang relevan untuk dikaji lebih lanjut, khususnya pada organisasi dengan karakteristik teknis dan risiko operasional tinggi seperti PT PLN (Persero).

Berdasarkan keseluruhan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa permasalahan utama dalam penelitian ini bukan semata-mata terletak pada pencapaian kinerja unit secara agregat, melainkan pada pemerataan dan keberlanjutan kinerja teknis karyawan lapangan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja teknis karyawan lapangan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT PLN (Persero) ULP Mako. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperjelas mekanisme kausal hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja teknis, serta memberikan kontribusi praktis bagi manajemen PT PLN (Persero) ULP Mako dalam merumuskan kebijakan kepemimpinan yang efektif, aman, dan berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja teknis karyawan lapangan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan lapangan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja teknis karyawan lapangan?

4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja teknis karyawan lapangan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja teknis karyawan lapangan.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja teknis karyawan lapangan.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja teknis karyawan lapangan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan teori Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.
 - Memberikan referensi tambahan mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja teknis melalui kepuasan kerja, khususnya pada objek organisasi teknis layanan publik yang memiliki karakteristik standar operasional prosedur (SOP) yang ketat
2. Manfaat Praktis
 - Bagi PT PLN ULP Mako: Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi bagi pimpinan unit dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, baik melalui pendekatan ketegasan aturan maupun motivasi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja teknis karyawan lapangan.

- Bagi Peneliti: Penelitian ini menjadi sarana untuk mengimplementasikan teori-teori manajemen yang telah dipelajari serta melatih kemampuan analisis terhadap fenomena manajemen di lapangan.
- Bagi Peneliti Selanjutnya: Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi atau pembanding bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa dengan variabel atau objek penelitian yang berbeda.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Pembatasan masalah dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian, maka pembatasan pada penelitian ini yaitu:

1. Objek penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) ULP Mako
2. Subjek penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan teknis PT. PLN (Persero) ULP Mako.

Penelitian yang dilakukan mengenai Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Teknis Karyawan di PT PLN (Persero) ULP Mako Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan mengemukakan studi pustaka mengenai teori-teori yang akan mendukung permasalahan antara lain seperti gaya kepemimpinan, kinerja teknis karyawan, dan kepuasan kerja.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, jenis-jenis, sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian instrumen dan teknik analisis data, hipotesis dan kerangka pikir.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang semua informasi dan gambaran instansi atau perusahaan yang dijadikan sebagai tempat penelitian, letak geografis, penyebaran kuesioner, identitas responden, tabulasi hasil jawaban responden, deskripsi variable penelitian, uji validitas dan reliabilitas, hasil pengelolaan data, pengujian asumsi, pengujian hipotesis, dan pembahasan penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini membuat kesimpulan dari hasil meneliti yang telah peneliti lakukan. Juga membuat saran yang dapat dilakukan oleh pihak terkait kedepannya untuk penyempurnaan peneliti maupun bagi lembaga instansi atau perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan yang sangat fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara definitif, Hasibuan (2019) mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Definisi ini menegaskan bahwa pengelolaan manusia tidak hanya membutuhkan pendekatan rasional dan sistematis (ilmu), tetapi juga membutuhkan sentuhan pendekatan manusiawi dan situasional (seni) agar potensi karyawan dapat tergali secara optimal (Halsa et al., 2022; Shafira et al., 2022).

Dalam perspektif bisnis modern, paradigma mengenai tenaga kerja telah bergeser. Karyawan tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat produksi atau beban biaya, melainkan sebagai aset vital organisasi (*human capital*). Sejalan dengan hal tersebut, Sutrisno (2017) menyatakan bahwa MSDM adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Sebagai *human capital*, keberadaan SDM yang kompeten dan berkinerja tinggi menjadi kunci keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan secara profesional agar kinerja individu dapat berkontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi (Halsa et al., 2022; Shafira et al., 2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis dan terintegrasi untuk mengelola aset paling berharga dalam organisasi, yaitu manusia, agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. MSDM mencakup sudineluruh proses mulai dari perencanaan

kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga pengelolaan hubungan kerja dan kesejahteraan karyawan (Qin et al., 2023; Mathews, 2025; Kadam et al., 2024).

Teori Ability-Motivation-Opportunity (AMO) menyatakan bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) yang diberikan kepada karyawan. Dalam praktik MSDM, organisasi harus:

- Meningkatkan motivasi dengan sistem penghargaan, kompensasi, dan lingkungan kerja yang mendukung.
- Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses kerja dan pengambilan keputusan.
- Mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan

Penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM yang mengadopsi kerangka AMO dapat meningkatkan keterlibatan kerja, budaya belajar, dan inovasi di tempat kerja (Bos-Nehles et al., 2023; Naqshbandi et al., 2023; Abualigah et al., 2022; Román-Niaves et al., 2025). Misalnya, pelatihan (*ability*), insentif (*motivation*), dan pelibatan dalam pengambilan keputusan (*opportunity*) secara bersama-sama mendorong kinerja dan kepuasan kerja.

MSDM menurut *Social Exchange Teory* menekankan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Jika organisasi menerapkan kebijakan MSDM yang adil, transparan, dan mendukung, karyawan akan membalas dengan perilaku positif seperti komitmen, loyalitas, dan kinerja tinggi. *Frontline manager* (manajer lini depan) berperan penting dalam membangun zona resiprositas, di mana gaya kepemimpinan dan implementasi kebijakan MSDM memengaruhi perilaku dan komitmen karyawan (Kilroy et al., 2022; Pimenta et al., 2023).

MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga menekankan pentingnya pengembangan kapabilitas, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta penyesuaian strategi organisasi dengan kebutuhan dan potensi karyawan. Dalam konteks modern, MSDM juga melibatkan pemanfaatan

teknologi digital dan analitik untuk personalisasi kebijakan dan praktik SDM, sehingga mampu meningkatkan produktivitas, fleksibilitas, dan keunggulan kompetitif organisasi (Huang et al., 2023; Silva et al., 2022; Zhang & Chen, 2023). Selain itu, konsep MSDM kini berkembang ke arah keberlanjutan (sustainable HRM), yang menekankan pencapaian tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersamaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pendekatan ini menuntut organisasi untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan, pengembangan berkelanjutan, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan (Kramar, 2022; Liang et al., 2024; Campos-García et al., 2023; Sypniewska et al., 2023).

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki beberapa fungsi utama, di antaranya fungsi pengarahan atau kepemimpinan dan pemeliharaan atau kepuasan yang sangat penting untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi seperti PLN yang menargetkan kinerja tinggi.

Fungsi pengarahan atau kepemimpinan dalam MSDM berperan untuk mengarahkan, memotivasi, dan membimbing karyawan agar bekerja sesuai visi dan misi organisasi. Kepemimpinan yang efektif, seperti gaya transformasional dan partisipatif, terbukti meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang baik juga menciptakan suasana kerja yang kondusif, mendorong inovasi, dan memperkuat kolaborasi tim, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk mencapai target organisasi (Siraj et al., 2022; Tribhuvan et al., 2025; Noor et al., 2023).

Fungsi pemeliharaan atau kepuasan dalam MSDM bertujuan menjaga kesejahteraan, kenyamanan, dan kepuasan kerja karyawan. Praktik pemeliharaan meliputi pemberian kompensasi yang adil, jaminan kesejahteraan, pengembangan karier, serta perhatian pada keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan *turnover*, meningkatkan loyalitas, dan mendorong keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Sypniewska et al., 2023; Lu et al.,

2022; Siva et al., 2024; Keltu, 2024). Pemeliharaan yang baik juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi optimal.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Tujuan utama MSDM adalah memastikan organisasi memiliki SDM yang kompeten, termotivasi, dan terjaga kesejahteraannya agar mampu mencapai kinerja tinggi (Siraj et al., 2022; Alqudah et al., 2022; Lu et al., 2022; Abu-Mahfouz et al., 2023). Dalam konteks PLN, penerapan fungsi pengarahan dan pemeliharaan yang efektif akan memperkuat komitmen, meningkatkan produktivitas, serta mendukung pencapaian target layanan dan inovasi yang berkelanjutan.

2.2. Gaya Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan konsep sentral dalam manajemen dan organisasi, yang secara umum didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan perilaku individu atau kelompok guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi formal dalam struktur organisasi, tetapi juga mencakup kemampuan membangun kepercayaan, memberikan arahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan individu maupun organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan dipandang sebagai proses sosial di mana pemimpin dan pengikut saling berinteraksi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Wilson, 2022). Dimensi kepemimpinan meliputi perilaku pemimpin, perbedaan peran antara pemimpin dan anggota, konteks sosial yang dipimpin, serta arah atau tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan dapat bersifat formal, yaitu berdasarkan jabatan resmi dalam organisasi, maupun informal, yang muncul dari pengaruh personal tanpa otoritas struktural (Wilson, 2022).

2.2.2. Teori Full Range Leadership

Salah satu teori kepemimpinan yang paling berpengaruh dan banyak digunakan dalam penelitian serta praktik organisasi modern adalah *Full Range Leadership Model* (FRLM) yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio.

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai sebuah spektrum yang mencakup tiga gaya utama, yaitu gaya kepemimpinan, transaksional, dan *laissez-faire* (*pasif-avoidant*) (Romero et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Garzón-Lasso et al., 2024; Deng et al., 2022; Mouazen et al., 2023; Andoko et al., 2024; Samodien et al., 2024).

- Kepemimpinan Transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan pencapaian target dan kepatuhan terhadap aturan. Gaya ini menekankan pada pengawasan, evaluasi kinerja, dan pemberian imbalan secara kontingen (Bakker et al., 2022; Garzón-Lasso et al., 2024; Klein, 2023; Mouazen et al., 2023).
- Kepemimpinan Transformasional menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu. Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama, membangkitkan semangat, memberikan perhatian individual, stimulasi intelektual, serta menjadi teladan (*idealized influence*) (Bakker et al., 2022; Garzón-Lasso et al., 2024; Menon, 2023; Udin, 2023; Klein, 2023).

2.2.3. Kepemimpinan Transaksional

2.2.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin memberikan penghargaan (*reward*) atau hukuman (*punishment*) berdasarkan pencapaian target, kepatuhan terhadap aturan, dan pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan. Hubungan ini bersifat kontraktual dan formal, dengan pemimpin berperan sebagai pengawas yang memastikan bahwa setiap anggota tim bekerja sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku (Sujati et al., 2023; Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Handayani et al., 2022; Lee et al., 2023). Dalam praktiknya, pemimpin transaksional cenderung mengatur, mengarahkan, dan mengontrol perilaku bawahan melalui instruksi yang jelas dan sistem evaluasi kinerja yang

terstruktur (Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Handayani et al., 2022).

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan pertukaran (transaksi) antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin memberikan penghargaan (*reward*) atau hukuman (*punishment*) berdasarkan pencapaian target, kepatuhan terhadap aturan, dan pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan. Hubungan ini bersifat kontraktual dan formal, di mana pemimpin bertindak sebagai pengawas yang memastikan bahwa setiap anggota tim bekerja sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku (Udin et al., 2025; Oswald et al., 2022; Khoshnaw & Karadaş, 2024; Nguyen et al., 2022).

2.2.3.2. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Karakteristik utama dari kepemimpinan transaksional meliputi:

- Fokus pada Aturan dan Prosedur
Pemimpin transaksional sangat menekankan pentingnya kepatuhan terhadap aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi. Setiap pelanggaran akan segera ditindaklanjuti dengan sanksi yang tegas (Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Oswald et al., 2022; Handayani et al., 2022).
- Sistem *Reward* dan *Punishment*
Penghargaan diberikan kepada pegawai yang berhasil mencapai target atau menunjukkan kinerja baik, sedangkan hukuman atau teguran diberikan kepada yang gagal memenuhi standar (Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Oswald et al., 2022; Handayani et al., 2022; Layek & Koodamara, 2024). Sistem ini bertujuan untuk memotivasi pegawai agar bekerja sesuai harapan organisasi.
- Pengawasan dan Evaluasi Ketat
Pemimpin secara aktif memonitor kinerja bawahan, memberikan umpan balik, dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Pengawasan ini dilakukan secara rutin untuk memastikan tidak ada penyimpangan dari

tujuan organisasi (Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Oswald et al., 2022; Handayani et al., 2022).

- Tujuan Jangka Pendek dan Efisiensi

Kepemimpinan transaksional lebih menekankan pencapaian target jangka pendek, efisiensi operasional, dan stabilitas organisasi daripada inovasi atau perubahan besar (Sujati et al., 2023; Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Oswald et al., 2022; Handayani et al., 2022).

Penelitian di berbagai sektor, seperti konstruksi, pertambangan, kesehatan, dan sektor publik, menunjukkan bahwa karakteristik-karakteristik ini sangat efektif dalam meningkatkan kepatuhan, disiplin, dan pencapaian target organisasi (Sujati et al., 2023; Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Oswald et al., 2022; Handayani et al., 2022; Lee et al., 2023).

2.2.3.3. Dimensi Kepemimpinan Transaksional

Terdapat dua dimensi utama dalam kepemimpinan transaksional yang banyak diadopsi dalam penelitian dan instrumen pengukuran seperti *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ):

2.2.3.3.1. Contingent Reward

Dimensi ini merujuk pada pemberian penghargaan secara langsung dan terukur atas pencapaian kinerja yang telah disepakati. Pemimpin menetapkan tujuan yang jelas, mendefinisikan ekspektasi, dan memberikan imbalan (baik finansial maupun non-finansial) jika bawahan berhasil memenuhi target tersebut (Sujati et al., 2023; Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Handayani et al., 2022; Lee et al., 2023). *Contingent reward* terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut hasil konkret dan terukur (Sujati et al., 2023; Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Handayani et al., 2022; Lee et al., 2023).

2.2.3.3.2. Management by Expectation

Dimensi ini terbagi menjadi dua bentuk:

- Active Management by Exception

Pemimpin secara aktif memantau kinerja, mengidentifikasi kesalahan atau penyimpangan sejak dini, dan segera mengambil tindakan korektif. Pendekatan ini menekankan pencegahan masalah sebelum menjadi lebih besar (Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Oswald et al., 2022; Handayani et al., 2022).

- Passive Management by Exception

Pemimpin cenderung menunggu hingga terjadi masalah atau kesalahan signifikan sebelum melakukan intervensi. Pendekatan ini lebih reaktif daripada proaktif (Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Oswald et al., 2022; Handayani et al., 2022).

Penelitian di Indonesia dan negara lain menunjukkan bahwa kedua dimensi ini sangat relevan dalam konteks organisasi yang membutuhkan kepastian, stabilitas, dan pencapaian target yang konsisten (Sujati et al., 2023; Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Handayani et al., 2022; Lee et al., 2023). *Contingent reward* lebih banyak dikaitkan dengan peningkatan motivasi dan kinerja, sedangkan management by exception (khususnya yang aktif) efektif dalam menjaga disiplin dan mencegah terjadinya kesalahan berulang (Olasunkanmi et al., 2023; Thanh & Van Quang, 2022; Salameh-Ayanian et al., 2025; Oswald et al., 2022; Handayani et al., 2022).

2.2.3.4. Dampak Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem penghargaan dan hukuman. Gaya ini memiliki dampak yang luas pada berbagai aspek perusahaan, mulai dari kinerja karyawan, budaya organisasi, inovasi, hingga produktivitas dan komitmen pegawai.

- Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Karyawan

Kepemimpinan transaksional secara konsisten terbukti meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, terutama di sektor yang menuntut kepastian, target jelas, dan hasil jangka pendek. Pemimpin transaksional menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur, serta memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan pencapaian target. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan fokus pada hasil (Khairy et al., 2023; Kebe et al., 2024; Udin et al., 2025; Azzahra et al., 2024; Garzón-Lasso et al., 2024).

- **Meningkatkan Kepuasan dan Komitmen Karyawan**
Sistem penghargaan yang adil dan transparan dalam kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, sehingga loyalitas dan motivasi mereka pun meningkat (Kebe et al., 2024; Udin et al., 2025; Alarabiat & Eyupoglu, 2022; Kumar, 2023).
- **Mendorong Agility dan Adaptasi Organisasi**
Kepemimpinan transaksional juga berperan dalam meningkatkan *agility* organisasi, terutama di industri yang dinamis seperti pariwisata dan perhotelan. Dengan penetapan tujuan yang jelas dan kolaborasi dalam pencapaian target, organisasi menjadi lebih siap menghadapi perubahan dan memanfaatkan peluang (Khairy et al., 2023).
- **Mendukung Manajemen Perubahan**
Dalam proses manajemen perubahan, kepemimpinan transaksional membantu memastikan implementasi perubahan berjalan sesuai standar dan target. Namun, efektivitasnya bisa berbeda tergantung pada persepsi staf dan pemimpin terhadap perubahan tersebut (Jinga et al., 2024).
- **Pengaruh Terhadap Inovasi dan Pembelajaran Organisasi**
Kepemimpinan transaksional dapat mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi, meski lebih efektif untuk inovasi proses atau perbaikan jangka pendek daripada inovasi radikal. Pengaruhnya terhadap inovasi juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan

dukungan pembelajaran (Cui et al., 2022; Rashwan & Ghaly, 2022; Csta et al., 2023).

- **Keterbimbingan dalam Lingkungan Dinamis dan Inovatif**
Gaya ini cenderung kurang efektif dalam mendorong kreativitas, inovasi jangka panjang, dan adaptasi di lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Transformational leadership lebih unggul dalam membangun motivasi intrinsik dan inovasi (Azzahra et al., 2024; , 2024; Rashwan & Ghaly, 2022; Csta et al., 2023).
- **Pengaruh pada Budaya Organisasi dan Perilaku Karyawan**
Kepemimpinan transaksional membentuk budaya organisasi yang terstruktur, hierarkis, dan berorientasi pada kepatuhan. Hal ini dapat mengurangi otonomi dan inisiatif karyawan, serta menciptakan ketergantungan pada arahan pemimpin (Udin et al., 2025; Alarabiat & Eyupoglu, 2022; Rashwan & Ghaly, 2022).
- **Dampak pada Knowledge Sharing dan Human Capital**
Gaya ini dapat meningkatkan pengembangan human capital, namun pengaruh langsungnya terhadap *knowledge sharing* tidak selalu signifikan. Pengembangan kapasitas karyawan tetap penting untuk efektivitas jangka panjang (Khoshnaw & Karadař, 2025).

2.2.3.5. Integrasi Kepemimpinan Transaksional Dalam Praktik Kepemimpinan

Integrasi dimensi kepemimpinan transaksional dalam praktik kepemimpinan melibatkan penerapan prinsip-prinsip utama seperti contingent reward (penghargaan bersyarat) dan management by exception (manajemen berdasarkan pengecualian), yang diadaptasi sesuai konteks organisasi dan kebutuhan karyawan. Berikut penjelasan lebih lengkap dan mendalam mengenai integrasi ini:

2.2.3.5.1. Contingent Reward (Penghargaan Bersyarat)

- **Sistem Penghargaan.**
Pemimpin menjanjikan penghargaan (insentif finansial, promosi, pengakuan) jika karyawan berhasil mencapai target. Penghargaan diberikan

secara adil dan transparan, sehingga meningkatkan persepsi keadilan dan kepuasan kerja (Jeong, 2025; Huang et al., 2025; Meirinhos et al., 2023).

- Penetapan Tujuan dan Ekspektasi.

Pemimpin transaksional menetapkan tujuan yang jelas, spesifik, dan terukur bersama anggota tim. Tujuan ini sering kali menggunakan prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) agar mudah dipahami dan dicapai (Khairy et al., 2023).

- Peningkatan Kinerja dan Komitmen.

Penerapan contingent reward terbukti meningkatkan kinerja individu, komitmen, dan keterlibatan karyawan, serta mendorong perilaku inovatif dan knowledge sharing, terutama jika didukung budaya organisasi yang inovatif (Lee et al., 2023; Ali et al., 2023; Huang et al., 2025; Nanjundeswaraswamy et al., 2025; Khairy et al., 2023; Udin et al., 2025; Schummer et al., 2024).

2.2.3.5.2. Management by Exception (Manajemen Berdasarkan Pengecualian)

- Aktif

Pemimpin secara proaktif memonitor kinerja, mengidentifikasi potensi masalah, dan segera mengambil tindakan korektif sebelum masalah membesar. Praktik ini menjaga disiplin, efisiensi, dan memastikan standar kerja dipenuhi (Oswald et al., 2022; Mabasa & Eresia-Eke, 2025).

- Pasif

Pemimpin hanya turun tangan jika terjadi penyimpangan atau kesalahan signifikan. Pendekatan ini lebih reaktif dan sering digunakan pada situasi yang sudah berjalan stabil (Mabasa & Eresia-Eke, 2025).

- Pengaruh pada Komitmen dan Kinerja

Management by exception aktif dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan, terutama jika span of control (jumlah bawahan yang diawasi) cukup besar. Namun, management by exception pasif cenderung kurang efektif dalam membangun komitmen (Mabasa & Eresia-Eke, 2025).

2.2.3.5.3. Integrasi dalam Konteks Organisasi

- Kolaborasi dan Komunikasi

Pemimpin transaksional yang efektif tidak hanya mengatur dan mengawasi, tetapi juga membangun komunikasi terbuka dan kolaborasi dengan karyawan, misalnya dengan melibatkan mereka dalam penetapan tujuan dan evaluasi kinerja (Oswald et al., 2022; Khairy et al., 2023; Meirinhos et al., 2023).

- **Membangun Kepercayaan**

Kepercayaan antara pemimpin dan bawahan menjadi mediator penting dalam meningkatkan kinerja dan komitmen. Pemimpin yang konsisten dalam memberikan penghargaan dan umpan balik membangun kepercayaan yang memperkuat hubungan kerja (Lee et al., 2023; Nanjundeswaraswamy et al., 2025).

- **Adaptasi Kontekstual**

Dimensi kepemimpinan transaksional dapat diadaptasi sesuai kebutuhan industri dan situasi, misalnya dalam industri konstruksi, pendidikan, atau sektor publik, dengan menyesuaikan bentuk penghargaan dan mekanisme pengawasan (Oswald et al., 2022; Huang et al., 2025; Udin et al., 2025)

2.2.3.5.4. Sinergi dengan Gaya Kepemimpinan Lain

- **Kepemimpinan Ambidextrous**

Banyak organisasi mengintegrasikan dimensi transaksional dengan gaya transformasional (ambidextrous leadership) untuk mendorong inovasi, adaptasi, dan kinerja jangka panjang. Sinergi ini terbukti efektif dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan perilaku inovatif karyawan (Guo et al., 2025; Sheena et al., 2025).

- **Kepemimpinan Krisis**

Dalam situasi krisis, seperti pandemi COVID-19, integrasi perilaku transaksional dan transformasional menjadi kunci untuk menjaga stabilitas sekaligus mendorong adaptasi (Sheena et al., 2025).

2.2.3.5.5. Dampak dan Implikasi Praktis

- **Peningkatan Agility dan Performa Organisasi**

Integrasi dimensi transaksional mendorong agility organisasi, memperkuat budaya kerja yang terstruktur, dan meningkatkan performa baik di tingkat individu maupun organisasi (Khairy et al., 2023; Udin et al., 2025).

- Pengembangan SDM dan Knowledge Sharing

Pengembangan human capital dan knowledge sharing dapat didorong melalui penghargaan bersyarat, meski pengaruh langsungnya pada knowledge sharing masih diperdebatkan (Khoshnaw & Karadaş, 2025).

- Keterbimbingan

Gaya ini kurang efektif untuk mendorong inovasi radikal dan motivasi intrinsik, sehingga perlu dikombinasikan dengan gaya lain untuk hasil optimal (Ali et al., 2023; Guo et al., 2025).

2.2.4. Kepemimpinan Transformasional

2.2.4.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah konsep kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pengikutnya agar mampu mencapai hasil yang luar biasa, baik secara individu maupun organisasi. Kepemimpinan transformasional ini berfokus pada perubahan positif, inovasi, dan pencapaian tujuan bersama melalui pengaruh, visi, dan perhatian terhadap kebutuhan pengikut.

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali dikembangkan oleh James MacGregor Burns pada akhir 1970-an, dengan fokus pada pemimpin visioner yang mampu memenuhi kebutuhan tingkat tinggi pengikut dan mendorong perubahan luar biasa dalam organisasi. Awalnya, konsep demokrasi sangat menonjol dalam teori ini, namun aspek tersebut kurang mendapat perhatian dalam pengembangan selanjutnya di bidang manajemen (Eaton et al., 2024).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transformasional yang menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pengikutnya agar berkembang secara maksimal, melampaui harapan awal, dan bekerja menuju visi bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada pengembangan

pribadi dan profesional pengikutnya. Transformational leadership menjadi teori utama dalam studi kepemimpinan, dan sering dibandingkan dengan model kepemimpinan baru seperti authentic, ethical, dan servant leadership. Namun, penelitian menunjukkan bahwa model-model baru ini memiliki tumpang tindih dan tidak menambah nilai prediktif yang signifikan dibandingkan transformational leadership (Deng et al., 2022; Yayha et al., 2024).

2.2.4.2. Karakteristik Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang khas dan mendalam, yang membedakannya dari kepemimpinan transformasional lain. Karakteristik ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan individu, perubahan nilai, dan penciptaan lingkungan kerja yang inspiratif. Karakteristik tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- **Inspirasi dan Motivasi**
Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang ambisius. Mereka menyampaikan visi yang jelas, optimisme, dan harapan, sehingga pengikut merasa yakin akan kemampuan mereka untuk sukses. Melalui antusiasme dan semangat, pemimpin menumbuhkan komitmen dan semangat kerja yang tinggi. Pemimpin juga mendorong pengikut untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan dan menanamkan makna dalam pekerjaan mereka (Deng et al., 2022; Eaton et al., 2024).
- **Stimulasi Intelektual**
Karakteristik ini ditandai dengan dorongan kepada pengikut untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Pemimpin menantang asumsi, mendorong diskusi ide-ide baru, dan tidak takut terhadap perbedaan pendapat. Mereka menciptakan lingkungan yang aman untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan, sehingga pengikut terdorong untuk mencari solusi inovatif dan berani mengambil risiko. Pemimpin juga mendorong pengikut untuk melihat masalah dari berbagai perspektif dan mengembangkan kemampuan analitis (Bakker et al., 2022; Stock et al., 2022).
- **Perhatian Individual**

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap individu. Mereka bertindak sebagai mentor atau coach, memberikan dukungan, umpan balik, dan kesempatan pengembangan yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing pengikut. Pemimpin memahami bahwa setiap individu unik dan berusaha memaksimalkan potensi mereka melalui interaksi personal dan empati (Bakker et al., 2022; Stock et al., 2022).

- **Pengaruh Karismatik**

Pemimpin transformasional menjadi panutan dan teladan bagi pengikutnya. Mereka menunjukkan integritas, etika, dan komitmen tinggi terhadap visi organisasi. Pengikut mengagumi, menghormati, dan mempercayai pemimpin, sehingga muncul loyalitas dan keinginan untuk meniru perilaku pemimpin. Karisma pemimpin ini membangun kepercayaan dan rasa hormat, serta memberikan arah dan makna yang jelas bagi organisasi (Eaton et al., 2024; Ali, 2023).

- **Membangun Lingkungan Kolaboratif dan Kepercayaan**

Selain empat dimensi utama, kepemimpinan transformasional juga dicirikan oleh kemampuannya membangun lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka, dan penuh kepercayaan. Pemimpin mendorong teamwork, komunikasi dua arah, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Lingkungan ini memperkuat keterlibatan, inovasi, dan pertukaran pengetahuan di antara anggota tim (Eaton et al., 2024; Ali, 2023).

- **Fleksibilitas dan Adaptasi Terhadap Perubahan**

Pemimpin transformasional dikenal fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Mereka tidak hanya mendorong perubahan, tetapi juga membimbing pengikut untuk menghadapi tantangan dan ketidakpastian dengan sikap positif. Karakteristik ini sangat penting dalam konteks organisasi yang dinamis dan penuh tantangan (Bakker et al., 2022; Stock et al., 2022)

2.2.4.3. Dimensi Kepemimpinan transformasional

Dimensi kepemimpinan transformasional umumnya terdiri dari empat dimensi utama. Setiap dimensi memiliki peran dan pengaruh yang berbeda dalam membentuk perilaku pemimpin serta dampaknya terhadap pengikut dan organisasi.

2.2.4.3.1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal).

Dimensi ini menekankan peran pemimpin sebagai teladan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya. Pemimpin dengan pengaruh ideal menunjukkan integritas, konsistensi nilai, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Mereka menanamkan nilai-nilai moral yang tinggi dan menjadi panutan, sehingga pengikut merasa bangga dan termotivasi untuk meneladani perilaku pemimpin (Erdurmazlı, 2024; Kim et al., 2023). Pengaruh ideal juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut, membangun kepercayaan, serta meningkatkan identitas organisasi (Erdurmazlı, 2024; Kim et al., 2023).

2.2.4.3.2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional).

Pada dimensi ini, pemimpin mampu mengartikulasikan visi yang jelas, memberikan harapan, dan membangkitkan semangat kolektif. Pemimpin menginspirasi pengikut untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama, serta menanamkan optimisme dan keyakinan akan masa depan organisasi (Karimi et al., 2023; Erdurmazlı, 2024; Kim et al., 2023). Motivasi inspirasional terbukti meningkatkan keterlibatan kerja, rasa percaya diri, dan kecocokan individu dengan organisasi (Erdurmazlı, 2024; Kim et al., 2023).

2.2.4.3.3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual).

Dimensi ini menekankan dorongan pemimpin kepada pengikut untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Pemimpin menantang asumsi lama, mendorong pengikut untuk mencari solusi baru, serta mendukung pengembangan ide-ide segar (Bakker et al., 2022; Erdurmazlı, 2024; Kim et al., 2023). Intellectual stimulation sangat penting dalam mendorong perilaku inovatif, inisiatif pribadi, dan kinerja di atas ekspektasi (Bakker et al., 2022; Karimi et al., 2023; Erdurmazlı, 2024). Studi menunjukkan bahwa ketika

pemimpin menerapkan stimulasi intelektual, pengikut lebih cenderung menggunakan kekuatan mereka dan mengambil inisiatif, yang berdampak positif pada keterlibatan dan kinerja kerja (Bakker et al., 2022).

2.2.4.3.4. Individualized Consideration (Perhatian Individual).

Dimensi ini menekankan perhatian khusus pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan pengembangan setiap individu. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau coach, memberikan dukungan personal, serta membantu pengikut mencapai potensi maksimalnya (Bakker et al., 2022; Erdurmazlı, 2024; Kim et al., 2023). Individualized consideration memperkuat hubungan interpersonal, meningkatkan kepercayaan, dan mendukung pertumbuhan personal maupun profesional pengikut (Bakker et al., 2022; Erdurmazlı, 2024; Kim et al., 2023). Studi juga menunjukkan bahwa perhatian individual dari pemimpin dapat meningkatkan kualitas hubungan dan kepuasan kerja (Erdurmazlı, 2024; Kim et al., 2023).

2.2.4.4. Dampak Kepemimpinan Transformasional Dalam Praktik Kepemimpinan

Dampak dimensi kepemimpinan transformasional dalam praktik organisasi melibatkan penerapan keempat dimensi utama yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration secara bersamaan dan saling melengkapi untuk mencapai perubahan positif, inovasi, dan peningkatan kinerja.

2.2.4.4.1. Mendorong Integrasi Internal dan Eksternal

Dalam konteks manajemen rantai pasok, kepemimpinan transformasional terbukti memfasilitasi integrasi internal (antar departemen dalam organisasi) dan eksternal (dengan pelanggan dan pemasok). Pemimpin transformasional meningkatkan responsifitas, visibilitas, dan kolaborasi di seluruh rantai pasok, sehingga memperkuat manajemen risiko dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Integrasi ini juga berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas manajemen risiko, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi (Phung et al., 2022).

2.2.4.4.2. Pengaruh Relasional dan Motivasi

Dimensi *idealized influence* dan *individualized consideration* berperan besar dalam membangun kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut. Hubungan yang kuat ini meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan kepuasan kerja. Sementara itu, *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation* lebih berfokus pada aspek motivasional, seperti meningkatkan kecocokan individu dengan organisasi dan rasa percaya diri, yang pada akhirnya mendorong perilaku inovatif dan kinerja di atas ekspektasi (Erdurmazlı, 2024; Siswanto & Yuliana, 2022).

2.2.4.4.3. Transformasi Budaya dan Praktik Organisasi

Di sektor pendidikan, integrasi dimensi kepemimpinan transformasional mendorong kolaborasi guru, inovasi dalam pembelajaran, dan perubahan sistemik seperti penyesuaian regulasi penilaian dan pemanfaatan ruang belajar. Pemimpin transformasional tidak hanya menginspirasi perubahan di tingkat individu, tetapi juga menantang norma lama dan mendorong adopsi praktik baru secara luas di seluruh organisasi (Sliwka et al., 2023). Hal ini menciptakan budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

2.2.4.4.4. Penguatan Kinerja dan Inovasi

Penelitian menunjukkan bahwa integrasi keempat dimensi kepemimpinan transformasional secara langsung dan tidak langsung meningkatkan perilaku inovatif, kinerja tugas, dan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi ini juga memperkuat *psychological capital* (seperti *self-efficacy* dan harapan), yang menjadi faktor mediasi penting dalam mendorong inovasi di tempat kerja (Karimi et al., 2023; Bao et al., 2024). Selain itu, integrasi dimensi ini dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan inisiatif pribadi pengikut, yang berdampak pada kinerja harian dan jangka panjang (Bakker et al., 2022).

2.2.4.4.5. Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Organisasi

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan mendorong perubahan positif. Kepemimpinan transformasional ini telah terbukti memiliki dampak luas pada

berbagai aspek organisasi, mulai dari perilaku inovatif karyawan, kinerja organisasi, hingga kesiapan menghadapi perubahan.

2.2.4.5.1. Mendorong Perilaku Inovatif Karyawan

Kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Pemimpin transformasional mampu membangun modal psikologis karyawan seperti self-efficacy, harapan, resiliensi, dan optimisme yang berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif. Dengan demikian, organisasi yang ingin mendorong inovasi perlu memperhatikan baik faktor kontekstual (kepemimpinan) maupun psikologis (modal psikologis) karyawan (Karimi et al., 2023; Lin, 2023).

2.2.4.5.2. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Pengaruh ini diperkuat melalui pembelajaran organisasi dan inovasi terbuka, yang menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Jika strategi kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi diterapkan secara bersamaan, maka inovasi terbuka dan kinerja organisasi akan meningkat secara signifikan (Doghri et al., 2022; Aldhaheeri & Ahmad, 2024).

2.2.4.5.3. Penguatan Komitmen dan Keterlibatan Karyawan

Kepemimpinan transformasional juga meningkatkan komitmen afektif dan kinerja kerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan sebagai mediator penting. Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai oleh pemimpinnya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Jiatong et al., 2022; Bakker et al., 2022).

2.2.4.5.4. Meningkatkan Kesiapan Menghadapi Perubahan

Pemimpin transformasional mampu meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi melalui motivasi visioner, inspirasi intelektual, perhatian personal, dan peningkatan moral. Di

lingkungan yang penuh perubahan, kepemimpinan transformasional ini sangat penting untuk membangun kepercayaan, pemberdayaan, dan menjadi teladan bagi karyawan (Tian & Hatta, 2024).

2.3. Kepuasan Kerja

2.3.1. Defenisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan elemen krusial dalam perilaku organisasi karena mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Handoko (2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja bukanlah sekadar pemenuhan materi, melainkan respon afektif (perasaan) yang mencerminkan kesesuaian antara harapan karyawan dengan imbalan yang disediakan organisasi (Dorta-Afonso et al., 2023; Memon et al., 2023).

Menurut Luthans (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Luthans menambahkan bahwa kepuasan kerja mencakup tiga dimensi utama: (1) merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, (2) seringkali ditentukan oleh seberapa besar hasil yang memenuhi ekspektasi, dan (3) mewakili beberapa sikap yang saling berhubungan seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja (Dorta-Afonso et al., 2023; Memon et al., 2023).

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif atau kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Konsep ini mencakup bagaimana karyawan menilai berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan, peluang pengembangan diri, dan penghargaan yang diterima.

Kepuasan kerja adalah kondisi psikologis di mana karyawan merasakan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, yang muncul dari penilaian dan pengalaman kerja sehari-hari. Kepuasan kerja sangat penting karena berdampak langsung pada kualitas, produktivitas, efektivitas, dan biaya organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi indikator kesejahteraan dan kualitas hidup

karyawan, serta berhubungan erat dengan peningkatan kinerja, penurunan absensi, dan rendahnya tingkat turnover (Karaferis et al., 2022; Yusof et al., 2024; Pokharel & Sah, 2022; Nardo et al., 2022). Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi (Pokharel & Sah, 2022; Mustafa et al., 2023).

2.3.2. Teori Pendukung Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah konsep penting dalam psikologi organisasi yang menjelaskan sejauh mana seseorang merasa puas dan bahagia dengan pekerjaannya. Berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja serta perilaku karyawan. Namun ada dua teori utama yang sering digunakan untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah Teori Dua Faktor Herzberg dan Teori Job Demands-Resources (JD-R). Keduanya memberikan perspektif berbeda tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kedua teori tersebut dijelaskan sebagai berikut:

2.3.2.1. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959) ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua ujung dari satu kontinum, melainkan dua dimensi yang terpisah. Faktor-faktor tersebut adalah:

- Hygiene Factors

Faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, hubungan antar rekan, dan keamanan kerja. Faktor ini tidak menciptakan kepuasan, tetapi jika tidak terpenuhi akan menyebabkan ketidakpuasan. Studi di berbagai negara dan sektor, termasuk pegawai pemerintah Myanmar, industri manufaktur, dan sektor jasa, menunjukkan bahwa hygiene factors seperti gaji dan stabilitas kerja sangat penting untuk mencegah ketidakpuasan.

- Motivator Factors

Faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan peluang berkembang. Faktor ini mendorong kepuasan dan motivasi kerja. Penelitian menunjukkan bahwa motivator factors berperan besar dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen, terutama jika karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan ada peluang pengembangan diri.

Beberapa penelitian terbaru juga menemukan bahwa dalam konteks tertentu, hygiene factors bisa lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja dibanding motivator factors, misalnya pada sektor manufaktur di Meksiko (Martínez et al., 2025). Selain itu, perbedaan generasi dan konteks budaya dapat memengaruhi kekuatan masing-masing faktor.

2.3.2.2. Teori Job Demand-Resources (JD-R)

Mengingat karakteristik pekerjaan teknis modern yang melibatkan penggunaan teknologi dan tekanan waktu, pendekatan klasik saja tidak cukup. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi model JD-R yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara dua elemen:

- **Job Demands**
Beban kerja, tekanan waktu, tuntutan emosional, dan konflik peran yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan. Jika tuntutan terlalu tinggi tanpa dukungan memadai, karyawan rentan mengalami stres dan burnout.
- **Job Resources**
Dukungan sosial, otonomi, alat/teknologi, pelatihan, umpan balik, dan keamanan kerja. Sumber daya ini membantu karyawan mengatasi tuntutan, meningkatkan motivasi, dan mendorong keterlibatan serta kepuasan kerja.

2.3.3. Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang memengaruhi perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Sutrisno (2019) yang disintesis dengan karakteristik pekerjaan teknis lapangan, terdapat empat kelompok faktor utama yang menentukan puas atau tidaknya seorang karyawan:

2.3.3.1. Faktor Psikologis (Tantangan & Kebanggaan)

Faktor ini berkaitan dengan apa yang dirasakan karyawan di dalam hatinya mengenai pekerjaan itu sendiri.

- Minat dan Kebanggaan

Karyawan lapangan akan merasa puas jika mereka bangga dengan profesinya. Bagi teknisi PLN, ada kebanggaan tersendiri saat berhasil memulihkan listrik yang padam, karena mereka merasa menjadi "pahlawan" bagi masyarakat.

- Variasi Pekerjaan

Pekerjaan yang menantang dan tidak monoton membuat karyawan tidak mudah bosan. Tantangan mencari sumber gangguan teknis seringkali memberikan kepuasan intelektual tersendiri bagi teknisi.

2.3.3.2. Faktor Sosial (Hubungan Antar Manusia)

Faktor ini berkaitan dengan interaksi sosial di tempat kerja. Karena pekerjaan teknis dilakukan secara beregu, faktor ini sangat vital.

- Hubungan dengan Pimpinan (Vertikal)

Karyawan butuh pemimpin yang tidak hanya bisa memerintah, tetapi juga mengayomi. Jika pimpinan bersikap adil, mau mendengar keluhan, dan memberikan arahan teknis yang jelas, kepuasan kerja akan meningkat.

- Hubungan dengan Rekan Kerja (Horizontal)

Kekompakan tim (teamwork) adalah kunci. Di lapangan, teknisi saling bergantung satu sama lain untuk keselamatan. Rasa solidaritas dan saling bantu antar teman satu regu menciptakan kenyamanan kerja yang tinggi.

2.3.3.3. Faktor Fisik dan Teknologi (Dukungan Sumber Daya)

Ini adalah faktor yang sangat krusial di era modern, khususnya bagi BUMN teknis. Karyawan menilai apakah perusahaan "membekali" mereka dengan cukup baik untuk "berperang" di lapangan.

- Kondisi Kerja & K3

Ketersediaan Alat Pelindung Diri (APD) yang lengkap dan berkualitas membuat karyawan merasa aman dan terlindungi dari risiko kecelakaan kerja.

- Dukungan Teknologi

Kehandalan aplikasi sistem (seperti PLN Mobile atau Yantek) sangat mempengaruhi kepuasan. Jika aplikasi lancar dan memudahkan pelaporan, karyawan puas. Sebaliknya, jika aplikasi sering error atau mempersulit administrasi, akan memicu frustrasi dan ketidakpuasan.

- Sarana Pendukung

Kondisi kendaraan operasional yang prima dan peralatan kerja (tools) yang canggih juga menjadi penentu utama kelancaran kerja.

2.3.3.4. Faktor Finansial (Kesejahteraan)

Faktor ini berkaitan dengan jaminan hidup dan masa depan karyawan.

- Keadilan Kompensasi

Karyawan lapangan menghadapi risiko kerja tinggi (tegangan listrik, cuaca, ketinggian). Mereka akan puas jika gaji dan insentif yang diterima dirasa sebanding dengan risiko tersebut.

- Jaminan Sosial & Karir

Adanya asuransi kesehatan, jaminan hari tua, serta kejelasan jenjang karir atau kesempatan promosi memberikan rasa tenang dan aman (security) bagi karyawan untuk bekerja dalam jangka panjang.

2.3.4. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan teori Herzberg dan JD-R, kepuasan kerja dibentuk oleh beberapa dimensi utama yang masing-masing memiliki indikator pengukuran sebagai berikut:

- Kompensasi dan Tunjangan

Kepuasan terhadap gaji pokok, bonus, insentif, serta keadilan dalam sistem penggajian dibandingkan dengan beban risiko kerja (Karaferis et al., 2022; Ramirez-Cruz et al., 2024).

- Promosi dan Pengembangan Karier

Persepsi mengenai keadilan peluang kenaikan jabatan dan kejelasan jalur karier, serta kesempatan untuk mendapatkan pelatihan kompetensi (Karaferis et al., 2022; Memon et al., 2023).

- **Kondisi dan Lingkungan Kerja**
Kepuasan terhadap fasilitas fisik, keamanan (K3), kenyamanan, serta ketersediaan sumber daya pendukung kerja (Karaferis et al., 2022; Muhula et al., 2025).
- **Hubungan Interpersonal**
Kualitas hubungan sosial dengan pimpinan dan rekan kerja, serta iklim komunikasi yang suportif dalam tim (Karaferis et al., 2022; Puente & Sánchez-Sánchez, 2023).
- **Sifat dan Makna Pekerjaan**
Tingkat kebanggaan terhadap profesi, variasi tugas, serta tantangan intelektual yang diberikan oleh pekerjaan itu sendiri (Karaferis et al., 2022; Joutard et al., 2024).
- **Supervisi dan Kepemimpinan**
Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan pimpinan, dukungan teknis, dan kejelasan instruksi kerja (Karaferis et al., 2022; Tomaszewska et al., 2024).
- **Pengakuan dan Apresiasi**
Perasaan dihargai atas kontribusi kinerja, baik melalui penghargaan finansial maupun non-finansial (Gazi et al., 2022; Memon et al., 2023).
- **Keamanan Kerja**
Perasaan aman terhadap stabilitas pekerjaan dan keberlangsungan karir di perusahaan (Memon et al., 2023).
- **Keseimbangan Beban Kerja**
Persepsi mengenai kewajaran beban kerja fisik dan pengaturan waktu kerja yang seimbang antara tugas dan kehidupan pribadi (Joutard et al., 2024; Puente & Sánchez-Sánchez, 2023).

2.4. Kinerja Karyawan

2.4.1. Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas, efisiensi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

2.4.2. Dimensi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencakup beberapa dimensi utama, antara lain:

- **Produktivitas**
Sejauh mana karyawan mampu menghasilkan output sesuai target yang ditetapkan (Latifah et al., 2023; Octavia et al., 2023).
- **Kualitas Kerja**
Tingkat ketelitian, akurasi, dan standar hasil kerja yang dihasilkan karyawan (Latifah et al., 2023; Octavia et al., 2023).
- **Efisiensi**
Kemampuan karyawan dalam menggunakan waktu dan sumber daya secara optimal untuk menyelesaikan tugas (Hossain & Islam, 2024).
- **Komitmen dan Loyalitas**
Dedikasi dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari (Hossain & Islam, 2024).
- **Adaptasi dan Inovasi**
Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan memberikan solusi kreatif terhadap permasalahan (Latifah et al., 2023).

2.4.3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Teknis Karyawan

Kinerja teknis karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai determinan internal dan eksternal. Mengacu pada sintesis penelitian empiris terkini (Ferrari, 2024; Afuan et al., 2024; Latifah et al., 2023), faktor-faktor tersebut meliputi:

- **Kompetensi**
Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu sangat menentukan kinerja (Ferrari, 2024; Afuan et al., 2024).

- **Motivasi**
Dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat kerja karyawan (Ferrari, 2024; Afuan et al., 2024).
- **Kepuasan Kerja**
Tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterima (Latifah et al., 2023; Afuan et al., 2024; Hossain & Islam, 2024; Rughoobur-Seetah, 2023).
- **Disiplin dan Kepatuhan Kerja**
Faktor ini sangat krusial dalam pekerjaan teknis berisiko tinggi. Ketaatan terhadap jam kerja dan standar keselamatan (K3) berpengaruh langsung terhadap keselamatan dan hasil kerja (Grzesiak & Ulrych, 2024)
- **Gaya Kepemimpinan**
Cara pimpinan memimpin, memberikan arahan, dan mendukung karyawan (Latifah et al., 2023; Dlamini et al., 2022).
- **Hubungan dengan Pimpinan dan Rekan Kerja**
Hubungan yang harmonis dapat meningkatkan motivasi dan kinerja (Dlamini et al., 2022).
- **Dukungan Sumber Daya dan Lingkungan Kerja**
Ketersediaan peralatan kerja yang memadai, teknologi pendukung, serta suasana kerja yang kondusif berpengaruh signifikan terhadap efisiensi kerja (Grzesiak & Ulrych, 2024)
- **Komitmen Organisasi**
Tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang mendorong mereka untuk bertahan dan memberikan kontribusi terbaik (Latifah et al., 2023; Afuan et al., 2024).

Kinerja teknis karyawan lapangan adalah variabel dependen yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Kinerja teknis di sini mencakup kemampuan dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas teknis yang berhubungan dengan pemeliharaan dan perbaikan instalasi kelistrikan, respon terhadap gangguan jaringan, serta pemecahan masalah teknis yang sering kali muncul dalam pekerjaan lapangan. Karyawan di sektor kelistrikan, khususnya

yang berada di lapangan, memiliki tanggung jawab besar karena pekerjaan mereka langsung berhubungan dengan keselamatan publik dan keandalan sistem kelistrikan.

Kinerja teknis yang tinggi sangat penting untuk memastikan operasional yang efisien dan dapat diandalkan di PT. PLN ULP Mako. Mengingat sifat pekerjaan lapangan yang sangat teknis dan berisiko tinggi, kinerja teknis karyawan akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan yang mereka terima, motivasi yang dimiliki, dan tingkat kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja teknis, serta untuk menggali faktor-faktor lain yang mungkin berperan dalam mencapainya.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan empiris dan landasan fundamental dalam memetakan posisi penelitian ini (*state of the art*) di tengah perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Berikut ini tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1. Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adinata & Yunianto	2024	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Analisis Regresi Linear Berganda.147 Responden (Purposive Sampling) pada PT. Sampharindo Perdana	Menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja juga berpengaruh signifikan.
2	Syafnur	2023	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan CV. Puma Jaya Abad	Kuantitatif, Regresi Linear Sederhana. 50 Karyawan (Sensus)	Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 76,4%
3	Rahmawati & Adiyatama	2023	Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda. 112 Perangkat Desa di Kab. Bantul. Sektor Publik (Pemerintahan Desa)	Menemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, namun Kepemimpinan

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			Transformasional Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Desa		Transaksional tidak berpengaruh signifikan
4	Wen	2022	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja Pejabat Struktural Dinas Pendidikan Kabupaten Mappi	Kuantitatif. 20 Pejabat Struktural (Sensus) di Dinas Pendidikan Kab. Mappi. Uji Hipotesis Pengaruh Parsial dan Simultan	Menemukan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan prestasi kerja.
5	Yurianto	2022	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Analisis Regresi Linear Berganda. 50 Karyawan CV. Jaya Abadi (Metode Sensus/Sampling Jenuh).	Kepemimpinan Transformasional , transaksional, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
					karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 74,9%
6	Diah Surya Pendalungan	2022	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Graha Jaya Surabaya	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survey melalui penyebaran kuesioner kepada 43 karyawan di CV Graha Jaya Surabaya.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan, serta motivasi kerja dan budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan.
7	Maria Agnes Fridajani & Suyanto	2025	Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening di Sekolah Global Prestasi, Bekasi	Kuantitatif dengan analisis Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan SmartPLS berdasarkan data dari 120 responden.	Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai secara signifikan, kepuasan kerja mempengaruhi motivasi, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Motivasi berfungsi sebagai mediator antara gaya

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
					kepemimpinan dan kinerja pegawai.
8	Devi Septiani, & Rita Intan Permatasari	2023	pengaruh kepemimpinan transaksional dan komunikasi terhadap kinerja karyawan divisi operasi pada PT. Permata Graha Nusantara Pusat di Jakarta.	Pendekatan asosiatif kausal dengan metode survei melalui aplikasi SPSS versi 26. Jumlah populasi sebesar 35 orang dan sampel sebanyak 35 orang berdasarkan teknik <i>sampling</i> jenuh	Kepemimpinan Transaksional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PGNMAS Pusat di Jakarta sebesar 54,9%. Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PGNMAS Pusat di Jakarta sebesar 40%. Kepemimpinan Transaksional dan Komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. PGNMAS Pusat di Jakarta

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
					sebesar 59,4% dan sebesar 40,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini
9	Muhammad Asyil Hawa, Pahlawansjah Harahap, & Wyati Saddewisasi	2023	Analisis Pengaruh Budaya Hirarki, Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Teknis Terhadap Kinerja	Kuantitatif dengan distribusi kuesioner kepada 74 guru di Yayasan Al Hamdiyyah, dianalisis menggunakan SmartPLS.	Budaya hirarki dan kompetensi teknis berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun budaya hirarki mempengaruhi kepuasan kerja.
10	Isrokdin & Zulfina Adriani	2022	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada	Kuantitatif dengan menggunakan SmartPLS 3.0, data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi,	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur	dengan sampel 74 responden.	parsial antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
11	Siskawaty Yahya, Darman, Azis Rachman, Titin Dunggio	2025	Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja, Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan: A Narrative Review	Pendekatan naratif review dengan mengumpulkan dan menganalisis literatur terkini terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator.	Kepemimpinan Transformasional partisipatif berdampak positif signifikan pada kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter cenderung menghasilkan kepuasan kerja rendah yang berdampak negatif pada kinerja.
12	Jumawan, Hapzi Ali, Ni	2024	Pengaruh Beban Kerja dan Kepemimpinan	Penelitian kuantitatif deskriptif menggunakan	Beban kerja dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	Nyoman Sawitri, Zahara Tussoleha Rony		Transformasional terhadap Turnover Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Sektor Industri Kreatif di Kota Bekasi	kuesioner dan SmartPLS 4.1.0.0 untuk analisis.	positif terhadap turnover karyawan dan kepuasan kerja. Beban kerja dan gaya kepemimpinan juga mempengaruhi turnover karyawan melalui kepuasan kerja.
13	Farinta Yosa Maretna, Christian Wiradendi Wolor, Marsofiyati	2023	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Obormas Mitra Elektrindo	Penelitian kuantitatif menggunakan analisis jalur dengan SPSS.	Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Azzahra Tiara Ramadhan, Ahmad Rifqi,	2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan	Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	Dian Puspita Novrianti		Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada CV Kaila Bersaudara	SmartPLS dan SPSS untuk analisis data.	dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
15	Anissa Dinda Putri, Indra Muis	2025	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Job Description, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan SmartPLS 3 untuk analisis.	Kepemimpinan Transformasional , kejelasan deskripsi pekerjaan, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan.
16	Erna Susanto, Rezi Erdiansyah	2024	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	Penelitian kuantitatif menggunakan SPSS dan survei lapangan dengan 106 responden guru.	Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			Guru di XYZ Primary School		
17	Chika Callista Fatin, Yanuar	2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik purposive sampling dan analisis data dengan SmartPLS.	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan.
18	Endang Puji Lestari, Muhammad Dzikri Abadi, Muh. Mahbub	2023	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data melalui observasi dan kuesioner, dianalisis menggunakan regresi linier berganda.	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keduanya memiliki dampak positif terhadap produktivitas, mengurangi tingkat stres, dan mengurangi turnover karyawan.

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
19	Jumawan, Hapzi Ali, Ni Nyoman Sawitri, Zahara Tussoleha Rony	2024	Pengaruh Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan kuesioner dan SmartPLS 4.1.0.0 untuk analisis.	Beban kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan dan kepuasan kerja, serta memiliki pengaruh terhadap turnover melalui kepuasan kerja.
20	Chika Callista Fatin, Yanuar	2025	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan purposive sampling dan analisis data menggunakan SmartPLS.	Kepemimpinan Transformasional , motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan.
21	Anik Nur Kholifah, Jul Aidil Fadli	2022	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance terhadap Keterikatan	Kuantitatif, 140 responden, purposive sampling, regresi linier berganda.	Kepemimpinan Transformasional , work life balance, keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja; efek tidak

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			Kerja dan Kinerja Karyawan		langsung melalui keterikatan kerja lebih besar daripada efek langsung
22	Giovani Grace, Didik Subiyanto, Nala Tri Kusuma	2024	Pengaruh Gaya kepemimpinan, Efikasi Diri, dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV. Andi Offset Yogyakarta	Kuantitatif, sampel jenuh, kuesioner dan observasi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; efikasi diri dan work-life balance tidak signifikan
23	Aditya Soejanto, Joyce Angelique Turangan	2025	Pengaruh Gaya kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kuantitatif, 51 responden, non-probability purposive sampling, PLS-SEM	Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
24	Harry Soelistio,	2025	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan	Kausal-kuantitatif, 102 responden, wawancara pendukung	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan;

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	Merry M Marianti		Karyawan pada PT. Imora Motor		dimensi individualized consideration berpengaruh negatif
25	Putu Dilla Putri Pratiwi, I Wayan Jata, Ni Wayan Chintia Pinaria, Ni Desak Made Santi Diwyarthi	2025	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di TRM	Kuantitatif, 80 responden, regresi linier sederhana	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
26	Muhamad Fauzan Algipari	2024	Pengaruh Motivasi Karyawan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	Kuantitatif, 22 responden, regresi linier berganda	Motivasi karyawan dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi; motivasi lebih dominan

No	Peneliti	Tahun	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			Organisasi di Perusahaan Manufaktur		
27	Michael Gavin Malachi Kurniawan, Kurniati W. Andani	2025	Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada CV Panca Karya Makmur di Bogor	Kuantitatif, total sampling 125 responden, SEM-PLS	Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
28	Royyan Fakhrudin Rifai	2024	Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Gaya kepemimpinan pada Kinerja Karyawan	Kuantitatif, 120 responden, simple random sampling, regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan langsung pada kinerja, signifikan terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja memediasi pengaruh tersebut

2.6. Studi Empiris

Studi empiris dalam penelitian ini menguraikan sintesis dari berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Tinjauan ini memetakan konsistensi maupun inkonsistensi hasil temuan sebelumnya untuk mendudukkan posisi penelitian ini.

2.6.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan determinan krusial bagi kinerja. Penelitian terbaru dari Adinata dan Yunianto (2024) serta Syafnur (2023) secara spesifik menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi yang sangat dominan. Temuan ini diperkuat oleh Devi Septiani dan Permatasari (2023) yang mencatat pengaruh signifikan kepemimpinan transaksional sebesar 54,9% terhadap kinerja divisi operasi.

Di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti memiliki dampak positif yang kuat terhadap kinerja dan prestasi kerja, sebagaimana dibuktikan oleh Wen (2022) pada pejabat struktural pemerintahan, serta Yuritanto (2022) yang menemukan bahwa kombinasi transformasional dan transaksional mampu memberikan kontribusi pengaruh sebesar 74,9%. Dukungan empiris lainnya datang dari Giovani Grace et al. (2024), Kurniawan & Andani (2025), dan Algipari (2024) yang mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi dan karyawan.

Namun, terdapat kesenjangan hasil penelitian (research gap) yang menarik untuk dikaji. Bertentangan dengan temuan di atas, penelitian Rahmawati dan Adiyatama (2023) pada sektor publik menemukan bahwa kepemimpinan transaksional justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sementara kepemimpinan transformasional berpengaruh positif. Lebih lanjut, Isrokudin dan Adriani (2022) serta Asyil Hawa et al. (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan membutuhkan variabel perantara. Inkonsistensi juga ditemukan oleh Maretna et al. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara umum tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja, melainkan disiplin kerja yang lebih dominan. Adanya perbedaan hasil ini mengindikasikan perlunya pengujian kembali variabel gaya kepemimpinan (integrasi transaksional dan transformasional) dalam konteks yang berbeda

2.6.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan terbukti menjadi prediktor utama bagi kepuasan kerja karyawan. Endang Puji Lestari et al. (2023) dan Aditya Soejanto & Turangan (2025) menemukan bahwa penerapan gaya kepemimpinan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak pada penurunan tingkat stres dan *turnover*. Hal ini sejalan dengan temuan Anissa Dinda Putri & Muis (2025) serta Jumawan et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di berbagai sektor industri. Siskawaty Yahya et al. (2025) dalam tinjauan naratifnya menambahkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memperkuat kepuasan kerja, sedangkan gaya otoriter cenderung menurunkannya.

2.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja bukan hanya tujuan akhir, tetapi juga pendorong kinerja. Pratiwi et al. (2025) dan Erna Susanto & Erdiansyah (2024) secara konsisten menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan aspek pekerjaan dan lingkungan kerjanya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

2.6.4. Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Pentingnya variabel kepuasan kerja sebagai mediator (variabel mediasi) telah dikonfirmasi oleh banyak studi empiris terkini. Penelitian Maria Agnes Fridajani & Suyanto (2025) membuktikan bahwa meskipun kepuasan kerja mempengaruhi motivasi, motivasi itu sendiri berfungsi efektif sebagai mediator. Temuan yang lebih spesifik dari Azzahra Tiara Ramadhan et al. (2025), Chika Callista Fatin & Yanuar (2025), dan Royyan Fakhruddin Rifai (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Studi Isrokudin & Adriani (2022) bahkan menekankan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai *mediator parsial*,

yang artinya gaya kepemimpinan akan lebih efektif meningkatkan kinerja jika berhasil menciptakan kepuasan kerja terlebih dahulu.

2.7. Research Gap

Berdasarkan pemetaan terhadap penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, ditemukan beberapa kesenjangan teoretis dan empiris yang menjadi dasar urgensi dilakukannya penelitian ini. Kesenjangan tersebut diklasifikasikan sebagai berikut:

2.7.1. Inkonsistensi Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional

Terdapat perdebatan empiris yang tajam mengenai efektivitas gaya kepemimpinan transaksional (berbasis *reward* dan *punishment*) terhadap kinerja.

- **Temuan Berpengaruh:** Penelitian Adinata dan Yunianto (2024) serta Syafnur (2023) secara konsisten membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bahkan, Septiani dan Permatasari (2023) mencatat kontribusi pengaruhnya mencapai 54,9%, yang mengindikasikan bahwa kejelasan aturan sangat dibutuhkan.
- **Temuan Tidak Berpengaruh:** Bertolak belakang dengan temuan tersebut, Rahmawati dan Adiyatama (2023) pada studi sektor publik menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal senada ditemukan oleh Maretna et al. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan jika dibandingkan dengan faktor disiplin.

2.7.2. Perdebatan Mekanisme Pengaruh (Langsung vs. Mediasi)

Terdapat perbedaan simpulan mengenai jalur pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

- **Pengaruh Langsung:** Yuritanto (2022) dan Algipari (2024) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja secara langsung dan dominan tanpa harus melalui variabel perantara.
- **Perlu Mediasi:** Sebaliknya, Isrokdin dan Adriani (2022) serta Fridajani dan Suyanto (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak

berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Pengaruhnya baru menjadi nyata jika dimediasi oleh kepuasan kerja atau motivasi.

2.7.3. Kebaruan Konteks dan Indikator (*Novelty*)

Mayoritas penelitian terdahulu, seperti Pratiwi et al. (2025) dan Lestari et al. (2023), mengukur kepuasan kerja dominan dari aspek psikologis dan sosial. Masih sedikit penelitian yang secara spesifik memasukkan indikator Dukungan Sumber Daya Teknologi (aplikasi sistem dan alat kerja digital) sebagai penentu kepuasan kerja utama, sebagaimana disarankan dalam teori *Job Demands-Resources*. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengintegrasikan dukungan teknologi sebagai dimensi kepuasan kerja yang krusial bagi teknisi lapangan di era digitalisasi BUMN.

2.8. Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan sintesis hasil penelitian terdahulu, berikut adalah penjelasan mendalam mengenai hubungan logis antar variabel yang menjadi dasar perumusan hipotesis dalam penelitian ini:

2.8.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Teknis

Gaya kepemimpinan merupakan determinan utama dalam mengarahkan perilaku kerja karyawan, terutama di lingkungan teknis yang memiliki standar operasional ketat. Teori Full Range Leadership Model (Bass & Avolio, 1994) menegaskan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya mengandalkan satu gaya, melainkan mengintegrasikan ketegasan aturan (Transaksional) dengan kemampuan inspirasi (Transformasional). Dalam konteks PT PLN (Persero), kepemimpinan transaksional berfungsi memastikan kepatuhan mutlak terhadap SOP dan standar K3 melalui mekanisme pengawasan dan imbalan yang jelas. Hal ini didukung oleh temuan Adinata & Yuniarto (2024) dan Syafnur (2023) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan operasional. Ketegasan pemimpin dalam menerapkan target dan aturan terbukti mampu menjaga konsistensi kualitas pekerjaan. Di sisi lain, tantangan lapangan yang dinamis membutuhkan sentuhan gaya kepemimpinan untuk membangkitkan semangat ekstra. Penelitian Wen (2022) dan Yuritanto (2022)

menemukan bahwa kombinasi kedua gaya kepemimpinan tersebut secara simultan mampu meningkatkan prestasi kerja secara optimal. Artinya, semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan (adaptif antara aturan dan motivasi), maka kinerja teknis karyawan dalam hal kecepatan respon dan penyelesaian gangguan akan semakin meningkat.

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Teknis Karyawan Lapangan.

2.8.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin memiliki peran sentral dalam menciptakan iklim kerja yang memuaskan. Mengacu pada Teori Dua Faktor Herzberg, perilaku pemimpin berfungsi ganda: sebagai faktor hygiene (melalui keadilan supervisi dan kejelasan tugas) dan sebagai faktor motivator (melalui perhatian dan penghargaan). Studi empiris dari Lestari et al. (2023) dan Soejanto & Turangan (2025) mengonfirmasi bahwa penerapan gaya kepemimpinan dan transaksional secara konsisten berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketika pemimpin mampu memberikan instruksi teknis yang jelas (transaksional) sekaligus memberikan dukungan moral dan pengembangan diri (transformasional), karyawan akan merasa dihargai dan didukung. Hal ini sejalan dengan temuan Jumawan et al. (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat menurunkan tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di sektor industri.

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.8.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Teknis

Kepuasan kerja bukan sekadar respon emosional pasif, melainkan pendorong produktivitas yang nyata. Berdasarkan model Job Demands-Resources (JD-R), karyawan yang merasa puas karena kebutuhannya terpenuhi dan didukung oleh sumber daya kerja (fasilitas & teknologi) yang memadai akan merasa memiliki kewajiban timbal balik (reciprocity) untuk membalasnya dengan kinerja terbaik. Penelitian Pratiwi et al. (2025) dan Susanto & Erdiansyah (2024) membuktikan secara empiris bahwa kepuasan

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks teknis lapangan, karyawan yang puas terhadap alat kerja, aplikasi sistem, dan lingkungan kerjanya cenderung bekerja lebih disiplin, mematuhi prosedur keselamatan (K3), dan memiliki akurasi kerja yang lebih tinggi, sehingga target kinerja teknis perusahaan tercapai.

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Teknis Karyawan Lapangan.

2.8.4. Peran Mediasi Kepuasan Kerja

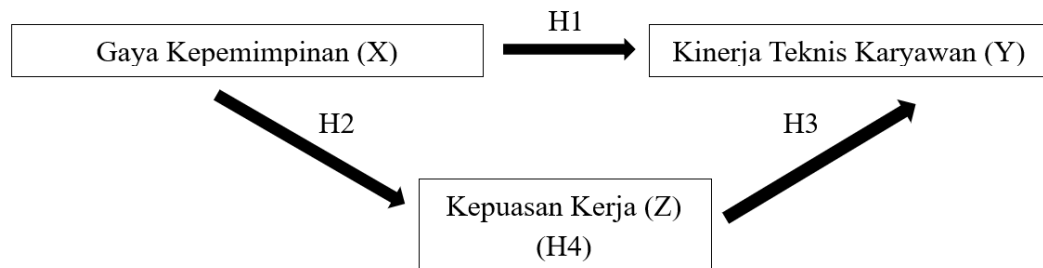
Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja secara langsung, namun dampaknya akan lebih kuat dan berkelanjutan jika melalui mekanisme internal dalam diri karyawan, yaitu kepuasan kerja. Logika mediasi ini menjelaskan bahwa instruksi atau gaya kepemimpinan (X) pertama-tama akan dipersepsikan oleh karyawan. Jika gaya tersebut dipersepsikan positif (adil, mendukung, dan memfasilitasi), maka akan timbul rasa kepuasan kerja (Z). Rasa puas inilah yang kemudian menjadi energi pendorong (booster) bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja teknis (Y) yang optimal. Penelitian Fridajani & Suyanto (2025) dan Ramadhan et al. (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan vital sebagai variabel mediasi. Bahkan, studi Isrokdin & Adriani (2022) menemukan bahwa dalam kondisi tertentu, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung ke kinerja, melainkan harus melalui kepuasan kerja terlebih dahulu. Oleh karena itu, kepuasan kerja diposisikan sebagai jembatan strategis yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja teknis karyawan lapangan.

H4 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Teknis Karyawan Lapangan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

2.9. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan sintesis tinjauan pustaka dan hasil penelitian terdahulu. Penelitian ini menempatkan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel independen, Kinerja Teknis Karyawan sebagai variabel dependen, dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

Hubungan antar variabel tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian: H1 (Gaya Kepemimpinan → Kinerja teknis), H2 (Gaya Kepemimpinan → Kepuasan kerja), H3 (Kepuasan kerja → Kinerja teknis), H4 (Kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja teknis).

2.9.1. Jalur H1: Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Teknis

Variabel Gaya Kepemimpinan (X) menuju Kinerja Teknis Karyawan (Y), hipotesis pertama menduga adanya pengaruh langsung yang signifikan. Logika yang mendasarinya adalah bahwa ketika pimpinan unit menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu integrasi antara ketegasan aturan (transaksional) untuk kepatuhan SOP dan pemberian motivasi (transformasional) untuk semangat kerja maka karyawan akan merespon secara langsung dengan peningkatan kinerja teknis, seperti kecepatan penanganan gangguan dan ketepatan prosedur di lapangan.

2.9.2. Jalur H2: Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Panah dari variabel Gaya Kepemimpinan (X) menuju Kepuasan Kerja (Z) menggambarkan bahwa perilaku pimpinan merupakan salah satu faktor determinan utama dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu bersikap adil dalam memberikan imbalan (reward), memberikan dukungan fasilitas teknologi, serta mengayomi bawahan, akan memenuhi kebutuhan psikologis dan operasional karyawan, sehingga tercipta rasa kepuasan kerja yang tinggi.

2.9.3. Jalur H3: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Teknis

Panah dari variabel Kepuasan Kerja (Z) menuju Kinerja Teknis Karyawan (Y) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap hasil kerja.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi karena merasa didukung oleh sumber daya yang memadai dan lingkungan yang kondusif akan memiliki dorongan internal (*intrinsic motivation*) untuk membalasnya dengan bekerja lebih produktif, disiplin, dan mematuhi standar keselamatan kerja (K3).

2.9.4. Jalur H4: Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Posisi variabel Kepuasan Kerja (Z) yang berada di antara variabel X dan Y mengindikasikan peran mediasi. Hipotesis keempat ini menduga bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Teknis tidak hanya terjadi secara langsung, melainkan juga melalui mekanisme tidak langsung. Artinya, efektivitas gaya kepemimpinan dalam mendorong kinerja teknis akan semakin kuat apabila pemimpin tersebut berhasil menciptakan kepuasan kerja terlebih dahulu pada diri karyawan.

2.10. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih harus dibuktikan secara empiris. Berdasarkan kerangka pemikiran dan hubungan antar variabel yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Teknis Karyawan Lapangan.
- H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Teknis Karyawan Lapangan.
- H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Teknis Karyawan Lapangan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.