

## Gaya Kepemimpinan Transformasional Menjadi Faktor Dominan dalam Memengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai PLN XYZ

Wahyu Catur Ardyansyah<sup>1\*</sup>, Imam Nuryanto<sup>2</sup>, Sih Darmi Astuti<sup>3</sup>, Adilla Kustya Ulfa<sup>4</sup>

<sup>1\*,2,3,4</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro, Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

Email: [211202207954@mhs.dinus.ac.id](mailto:211202207954@mhs.dinus.ac.id)<sup>1\*</sup>, [imamnuryanto@dsn.dinus.ac.id](mailto:imamnuryanto@dsn.dinus.ac.id)<sup>2</sup>, [astuti\\_sda@dinus.ac.id](mailto:astuti_sda@dinus.ac.id)<sup>3</sup>, [adilla@dsn.dinus.ac.id](mailto:adilla@dsn.dinus.ac.id)<sup>4</sup>

**Abstrak.** Riset ini dirancang guna mengkaji dampak dari Gaya Kepemimpinan Transformasional, Reward serta Disiplin Kerja pada Kepuasan. Metode kuantitatif kausal-komparatif diterapkan dalam pelaksanaan riset, dengan tujuan untuk mengetahui keterkaitan hubungan sebab serta akibat dari setiap variabel yang menjadi objek riset. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada keseluruhan pegawai PLN XYZ, dengan total responden yang memberikan jawaban dan memenuhi syarat untuk diproses dalam analisis mencapai 93 orang. Penentuan sampel dalam riset ini dilakukan dengan menerapkan metode sensus, yang berarti keseluruhan anggota populasi dilibatkan sepenuhnya sebagai responden dalam riset. Informasi yang berhasil dikumpulkan selanjutnya dianalisis melalui metode regresi linear berganda dengan memanfaatkan aplikasi SPSS, mencakup pengujian regresi linear berganda, uji t, uji f serta analisis koefisien determinasi. Temuan riset mengindikasikan bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PLN XYZ, reward memiliki kontribusi positif serta signifikan pada kepuasan kerja pegawai PLN XYZ, disiplin kerja berkontribusi positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PLN XYZ.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional; Reward; Disiplin Kerja Serta Kepuasan Kerja.

**Abstract.** The primary objective of this research is to examine how deeply Transformational Leadership Style, Reward Provision, and Work Discipline shape the level of Job Satisfaction. To achieve this goal, a causal-comparative quantitative framework was employed as the methodological foundation of the study, with the aim of knowing the relationship between the causes and effects of each variable that is the object of research. Questionnaires were distributed directly to all PLN XYZ employees as the main instrument for gathering primary data, yielding 93 respondents whose responses were deemed valid and eligible for further analytical processing. The sample determination in this research was carried out by applying the census method, which means that all members of the population were fully involved as respondents in the research. The collected dataset was then examined through multiple linear regression analysis utilizing the SPSS software, which involved a comprehensive set of statistical procedures including multiple linear regression, t-test, f-test, and coefficient of determination. Three key conclusions emerged from the findings of this research transformational leadership style holds a positive and significant role in shaping the job satisfaction experienced by employees of PLN XYZ, the provision of rewards similarly carries a positive and significant role in elevating the job satisfaction of PLN XYZ employees, work discipline consistently demonstrates a positive and significant role in strengthening the job satisfaction felt by employees at PLN XYZ.

**Keywords:** Transformational Leadership Style; Reward; Work Discipline and Job Satisfaction.

## Pendahuluan

Seiring perkembangan zaman, kompetisi di dunia industri dalam lingkup organisasi terus menunjukkan intensitas yang semakin tinggi, di mana kebutuhan tenaga kerja yang mahir dan berkualitas merupakan faktor utama bagi seluruh entitas bisnis untuk menghadapi perkembangan pesat di bidang industri dan teknologi. Seperti yang dinyatakan oleh Ruwiasri & Yudiaatmaja (2025) kehadiran tenaga kerja yang kompeten bukan hanya mampu mengoptimalkan efisiensi dan hasil produktivitas kerja, namun juga mendukung kesuksesan serta menjaga keberlangsungan organisasi dalam rentang waktu yang panjang. Tingkat kepuasan kerja pegawai merupakan parameter krusial untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi. Apabila pekerja merasakan kepuasan, hal ini akan menumbuhkan loyalitas dan dedikasi yang kuat kepada organisasi. Di sisi lain, jika para pegawai tidak memiliki rasa puas dalam pekerjaannya, maka pegawai tersebut akan merasakan ketidakpuasan, ketidaknyamanan, serta keresahan yang membuat pekerja tersebut memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi (Subagio & Putri, 2024).

Terdapat tiga elemen utama yang dapat mempengaruhi level kepuasan kerja para pekerja, yakni penerapan gaya kepemimpinan transformasional, *reward* serta disiplin kerja. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam sebuah organisasi telah terbukti memberikan kontribusi yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh para pekerja. Melalui penanaman nilai-nilai dan keyakinan yang lebih tinggi, pemimpin transformasional mampu menggerakkan pegawainya untuk menghasilkan efektivitas kerja yang melampaui target yang telah ditetapkan, sehingga para bawahan merasa puas saat bekerja di bawah arahan pemimpin yang senantiasa mendorong mereka untuk terus tumbuh dan berkembang. (Aswara & Kurniawan, 2023). Selain itu, sistem *reward* merupakan elemen penting untuk memelihara semangat kerja. Akan tetapi, ketika *reward* yang diterima tidak sepadan dengan upaya dan kontribusi yang telah dicurahkan oleh pegawai, hal tersebut justru berpotensi menurunkan

kepuasan kerja sekaligus menimbulkan rasa ketidakadilan di lingkungan organisasi. (Haning *et al.*, 2024). Disiplin kerja juga mempunyai peranan dalam meningkatkan kepuasan kerja pekerja, di mana pekerja yang disiplin cenderung melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab tepat waktu sehingga tercipta atmosfer kerja yang tertib dan produktif (Safrila & Oktiani, 2024). Hal ini sangat relevan dengan PT PLN (Persero) yang memfokuskan diri pada penyediaan energi listrik bagi masyarakat, di mana kepuasan kerja para pegawai memiliki peran krusial dalam mempertahankan mutu dan keandalan pelayanan kepada pelanggan. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui tiga aspek kunci, yaitu gaya kepemimpinan yang tepat, pemberian penghargaan yang merata, serta penerapan kedisiplinan yang konsisten. Di sisi lain, rendahnya tingkat kepuasan kerja dapat mencerminkan kondisi kerja yang belum mampu memenuhi harapan pegawai (Agung *et al.*, 2025). PT PLN (Persero) memanfaatkan aplikasi PLN *Click* sebagai platform absensi yang terintegrasi untuk melakukan pengawasan terhadap kehadiran pegawai secara langsung dalam rangka menunjang pelaksanaan kedisiplinan kerja.

Platform ini pun telah diimplementasikan di lingkungan PLN XYZ, akan tetapi dalam pelaksanaannya masih dijumpai pegawai yang tidak menjalankan prosedur absensi sesuai dengan aturan yang berlaku, misalnya hanya melakukan absensi kehadiran pada saat tiba di kantor atau saat meninggalkan kantor saja. Hal ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan kerja pegawai belum sepenuhnya terlaksana secara konsisten dan dapat menimbulkan gangguan dalam kelancaran aktivitas kerja serta timbulnya anggapan adanya perlakuan tidak adil di kalangan pegawai, yang akan berdampak pada kepuasan kerja para pegawai. Menunjukkan pada hasil pra survey yang telah diselenggarakan kepada 15 pegawai PLN XYZ pada sub bidang distribusi, terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *reward* serta disiplin kerja pada kepuasan kerja, ditemukan adanya beberapa permasalahan mengenai sistem penghargaan serta disiplin kerja. Hasil pra survey menunjukkan bahwa terdapat pernyataan dari responden bahwa pelaksanaan sistem *reward* belum berjalan secara efektif, terutama dalam hal pemberian penghargaan atau bonus ketika

target kerja tercapai, serta terdapat pernyataan dari responden bahwa dirinya belum mematuhi ketentuan waktu kerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa mekanisme *reward* masih belum sepenuhnya berjalan secara optimal dan terdapat sebagian pegawai yang masih menunjukkan ketidakpatuhan terhadap ketentuan jam kerja yang berlaku. Kondisi tersebut memiliki potensi untuk mengakibatkan penurunan pada tingkat efektivitas, produktivitas serta kepuasan kerja pegawai, sehingga memerlukan tinjauan yang lebih mendalam terhadap mekanisme pemberian penghargaan dan implementasi kedisiplinan kerja supaya penerapannya dapat berjalan dengan lebih maksimal. Terdapat riset mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja yang dilakukan oleh Aswara & Kurniawan (2023), hasil riset menyatakan gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan dampak positif serta signifikan dalam hubungannya dengan tingkat kepuasan kerja. Temuan serupa juga dihasilkan Sainaro *et al.* (2025) dan Rejekiyah *et al.* (2024), namun berbeda dengan riset Parada & Arifin (2023) di mana kesimpulan dari riset ini menyatakan gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

Terdapat riset mengenai pengaruh *reward* pada kepuasan kerja yang dikaji oleh Haning *et al.* (2024) serta Ruwiasri & Yudiatmaja (2025) yang menyimpulkan bahwa pemberian *reward* memberikan pengaruh positif serta signifikan dalam hubungannya dengan tingkat kepuasan kerja. Akan tetapi, terdapat penemuan yang berbeda dari riset yang dikaji oleh Purasa *et al.* (2025) di mana kesimpulannya menyatakan pemberian *reward* tidak memiliki kaitan bermakna dengan kepuasan kerja. Terdapat riset mengenai pengaruh disiplin kerja pada kepuasan kerja yang dijalankan oleh Simamora & Sukati (2024) dan Safrila & Oktiani (2024) yang membuktikan bahwa pegawai dengan tingkat disiplin kerja tinggi memberikan pengaruh positif serta signifikan dalam hubungannya dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Akan tetapi, terdapat penemuan yang berbeda dari riset yang dijalankan oleh Agung *et al.* (2025) dimana kesimpulan dari riset tersebut menyatakan disiplin kerja berkaitan negatif

terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil temuan dari sejumlah kajian yang telah disebutkan sebelumnya, teridentifikasi adanya inkonsistensi dalam hasil riset terkait pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional, *reward* serta kedisiplinan kerja dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, di mana beberapa studi menemukan pengaruh yang signifikan, namun studi lainnya justru menunjukkan dampak yang tidak signifikan. Selain itu, kebanyakan studi terdahulu hanya berfokus pada pengujian satu atau dua variabel secara terpisah, sedangkan penelitian ini menguji ketiga variabel tersebut secara simultan dan parsial dalam satu model regresi guna mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif. Perbedaan juga terletak pada objek penelitian, yaitu dilakukan pada PLN XYZ sebagai perusahaan BUMN sektor ketenagalistrikan, sehingga memberikan konteks empiris yang berbeda dan relevan dengan kondisi organisasi yang memiliki permasalahan disiplin kerja dan sistem *reward* yang perlu dikaji lebih lanjut.

## Tinjauan Liteatur

*Two Factory Teory* Herzberg menerangkan bahwa tingkat kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja ditentukan oleh dua komponen utama, yakni komponen *motivator* yang mampu mendorong peningkatan kepuasan serta komponen *hygiene* yang berfungsi menimbulkan sekaligus mencegah munculnya rasa tidak puas dalam pekerjaan. Dalam riset mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *reward* serta disiplin kerja pada kepuasan kerja, teori ini sangat relevan sebab secara spesifik menguraikan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel terikat dalam kajian ini. Ditinjau dari sudut pandang Herzberg, kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* dapat digolongkan ke dalam komponen *motivator*, mengingat keduanya terkait erat dengan pemberian inspirasi, pengakuan dan dorongan yang secara langsung mampu menaikkan tingkat kepuasan kerja. Di sisi lain, kedisiplinan kerja masuk dalam golongan komponen *hygiene*, sebab berkaitan dengan aturan, kebijakan, dan sistem organisasi yang

dirancang untuk membentuk lingkungan kerja yang tertib dan kondusif, sekaligus mengantisipasi terjadinya ketidakpuasan di kalangan pekerja (Rahadi & Rozikan, 2024).

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu metode memimpin yang mengutamakan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi sekaligus mendorong bawahannya agar dapat melampaui ekspektasi melalui transformasi pada pola pikir, prinsip, dan tindakan mereka (Ariyanto & Samsudin, 2025). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong para pegawai untuk menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, sehingga mampu menghasilkan kontribusi yang lebih berarti dan berdampak bagi organisasi (Wijaya *et al.*, 2025). Seorang pemimpin memegang peranan sentral dalam mengendalikan, menyelaraskan, serta mendorong semangat tenaga kerja sehingga setiap proses dan kegiatan organisasi dapat terlaksana secara konsisten dengan arah, tujuan, serta target yang telah ditetapkan (Vo *et al.*, 2025). Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai tindakan seorang pemimpin yang mampu memperluas serta meningkatkan ketertarikan para pekerja, membangun pemahaman dan penerimaan akan visi serta tujuan bersama tim, serta menginspirasi para pekerja untuk mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan individual mereka (Vasques *et al.*, 2024).

### **Reward**

Dalam manajemen sumber daya manusia, *reward* dipandang sebagai instrumen strategis yang dimanfaatkan organisasi untuk memberikan apresiasi atas dedikasi dan pencapaian kerja pegawai. Thneibat (2025) mendefinisikan *reward* sebagai sistem yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi pegawai, yang tidak semata-mata berfungsi sebagai imbalan materi, namun juga sebagai isyarat psikologis dari organisasi untuk mendorong motivasi dan penghargaan terhadap pekerjaan. Selaras dengan perspektif tersebut Darmawati *et al.* (2024) menyatakan bahwa *reward* merupakan bentuk pengakuan organisasi terhadap hasil kerja pegawai yang

bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Purasa *et al.* (2025) menegaskan bahwa pemberian *reward* menjadi salah satu sumber utama motivasi kerja karena menunjukkan bahwa kontribusi pegawai diakui oleh organisasi. *Reward* berperan dalam meningkatkan kepuasan dan sikap positif pegawai melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dan emosional di lingkungan kerja (Rakangthong *et al.*, 2025). Sudha *et al.* (2024) menjelaskan bahwa *reward* adalah bentuk apresiasi organisasi yang ditujukan bagi pegawai sebagai pengakuan atas dedikasi serta prestasi kerja mereka sebagai wujud kepedulian dan komitmen organisasi.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja atau *Work Discipline* merupakan wujud kesadaran serta kemauan pegawai untuk mematuhi segala ketentuan, tata cara, dan prinsip-prinsip kerja yang diberlakukan dalam lingkungan perusahaan. Disiplin kerja termanifestasi lewat tingkah laku datang secara tepat waktu, kepatuhan pada standar operasional, dan tanggung jawab dalam mengerjakan tugas secara berkelanjutan demi menunjang kelancaran operasional serta pencapaian sasaran organisasi (Widiantara *et al.*, 2025). Dalam manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja dianggap sebagai instrumen vital dalam mengarahkan tingkah laku pegawai supaya sejalan dengan nilai, ketentuan, dan target organisasi. Kumala & Silvie (2023) memaparkan bahwa kedisiplinan dalam bekerja menggambarkan sikap patuh dan teratur dari pegawai terhadap peraturan perusahaan yang dijalankan secara konsisten. Selaras dengan hal tersebut Syardiansyah *et al.* (2024) menegaskan bahwa disiplin kerja tidak sekadar menunjukkan kepatuhan pada peraturan formal maupun informal, namun juga mencerminkan level tanggung jawab profesional pegawai pada pekerjaan yang menjadi kewajibannya

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sebuah keadaan psikologis sekaligus penilaian secara keseluruhan yang dimiliki oleh seorang pegawai terhadap pekerjaan yang diemban dan menjadi bagian dari kewajibannya, di mana persepsi tersebut dapat bernilai positif ataupun negatif

bergantung mengenai tingkat kenyamanan dan kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan menjadi tolok ukur bagi dirinya dalam menilai apakah pekerjaan yang dijalani memberikan kesenangan atau justru sebaliknya (Prastiwi *et al.*, 2025). Karena bersifat subjektif, dalam hal kepuasan kerja setiap pegawai mempunyai persepsi yang berbeda-beda mengenai tugas yang dijalannya, seperti suasana kerja, rekan kerja, serta instansi tempat mereka bekerja (Yumhi, 2021). Pirrotta *et al.* (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi penting dalam membentuk kepuasan hidup secara keseluruhan, mengingat sebagian besar waktu seseorang digunakan pada tempat kerja. Selaras dengan hal tersebut Jimoh (2025) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan komponen kritis dalam mempertahankan atau meningkatkan efektivitas organisasional, yang menekankan peran strategis kepuasan kerja pegawai dalam menunjang keberlangsungan organisasi. *Job satisfaction* menunjukkan sejauh mana individu menyukai pekerjaannya, yang mencerminkan reaksi pegawai terhadap apa yang mereka dapatkan dari pekerjaannya serta kesesuaian antara harapan pegawai maupun suasana kerja yang dirasakan (Lee, 2025).

## Metodologi Penelitian

Riset ini menerapkan metode kuantitatif kausal-komparatif, di mana data primer dihimpun langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur melalui survei langsung di lokasi penelitian. Pendekatan ini dimanfaatkan untuk menguji pengaruh dari variabel bebas, yakni gaya kepemimpinan transformasional, *reward* serta disiplin kerja pada variabel terikat, yakni kepuasan kerja. Subjek penelitian mencakup keseluruhan pegawai PLN XYZ dengan total 157 individu yang tersebar pada berbagai unit kerja. Riset ini menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh dalam proses pengambilan sampelnya. Sampling jenuh merupakan metode pengambilan sampel yang melibatkan seluruh anggota populasi yang ada sebagai responden dalam riset (Hardiyani *et al.*, 2025). Proses pengumpulan data primer dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner secara langsung

menggunakan pengukuran skala Likert lima level (1 – 5), skor 1 mewakili pilihan “Sangat Tidak Setuju” hingga skor 5 mewakili pilihan “Sangat Setuju”. Dalam riset ini menggunakan lima indikator pengukuran pada setiap variabel. Indikator pada gaya kepemimpinan transformasional, mencakup Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*), Pengaruh Ideal – Dikaitkan (*Idealized Influence – Attribute*), dan Pengaruh Ideal – Perilaku (*Idealized Influence – Behavior*) (Tarigan *et al.*, 2025). Indikator pada *reward* mencakup Imbalan Bersyarat (*Contingent Reward*), Pujian (*Praise*), Pengakuan (*Recognition*), Peluang Karir (*Career Opportunities*), serta Penghargaan dan Pengakuan (*Rewards and Recognition*) (Reza & Neogy, 2024). Indikator pada disiplin kerja, meliputi Kehadiran, Ketaatan pada Peraturan Kerja, Bekerja Etis, Taat terhadap Aturan Waktu, serta Ketaatan pada Standar Kerja (Safrila & Oktiani, 2024).

Indikator pada kepuasan kerja, meliputi Kepuasan Posisi/Jabatan (*Position Satisfaction*), Kepuasan Tunjangan (*Benefits Satisfaction*), Kepuasan Promosi (*Promotion Satisfaction*), Kepuasan Kesuksesan Karir (*Career Success Satisfaction*), serta Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan (*Overall Job Satisfaction*) (Abdallah, 2025). Tahapan pengolahan data dalam riset ini memanfaatkan software SPSS sebagai perangkat bantu dalam analisis statistik, yang mencakup uji instrumen penelitian serta pengujian hipotesis. Pengujian validitas dijalankan untuk mengidentifikasi kapasitas instrumen penelitian dalam mengukur variabel penelitian yang memang menjadi sasaran pengukuran. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan, seluruh pernyataan yang tercantum dalam instrumen kuesioner dinyatakan valid sebab telah melampaui batas minimum nilai korelasi yang ditetapkan, yaitu angka  $r$  hitung mengindikasikan angka lebih tinggi dibandingkan angka  $r$  tabel ( $r$  hitung >  $r$  tabel) pada taraf signifikansi 0,05. Uji reliabilitas diimplementasikan untuk menilai tingkat kestabilan instrumen riset. Hasil riset memperlihatkan bahwa angka Cronbach’s Alpha pada keseluruhan variabel penelitian berada melampaui 0,60 (> 0,60), sehingga instrumen dinyatakan mempunyai reliabilitas

yang memadai dan dapat digunakan dalam proses pengumpulan data (Saputra *et al.*, 2025). Pengujian hipotesis dijalankan melalui Uji F guna mengidentifikasi dampak secara simultan serta Uji t digunakan guna menganalisis dampak secara parsial dari gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), *reward* ( $X_2$ ), disiplin kerja ( $X_3$ ) pada kepuasan kerja (Y). Hasil riset menampilkan nilai signifikansi untuk seluruh variabel yang diteliti menunjukkan angka di bawah 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), mengindikasikan variabel bebas secara simultan serta parsial memberikan pengaruh pada variabel terikat dalam riset. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dilakukan guna mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas dalam menunjukkan perubahan yang muncul pada variabel terikat. Hasil uji yang dilakukan, terdapat angka Adjusted R Square sebesar 53,2% yang menandakan bahwa variabel bebas berkontribusi sebesar 53,2% pada variabel terikat, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar cakupan riset. Terdapat rumusan mengenai persamaan regresi linear berganda tersebut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dalam persamaan ini, Y merepresentasikan kepuasan kerja,  $\alpha$  menunjukkan nilai konstanta,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ , dan  $\beta_3$  merupakan koefisien regresi,  $X_1$  memaparkan gaya kepemimpinan transformasional,  $X_2$  memaparkan *reward*,  $X_3$  memaparkan disiplin kerja dan  $\varepsilon$  merupakan komponen kesalahan (Saputra *et al.*, 2025). Model ini dimanfaatkan untuk menganalisis

seberapa jauh perubahan pada variabel independen mempengaruhi level kepuasan kerja pegawai di lingkungan PLN XYZ.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Riset ini dilaksanakan pada PLN XYZ, Kota Semarang, Jawa Tengah. Periode pelaksanaan riset berlangsung dari bulan Oktober sampai Desember 2025, meliputi fase pengumpulan data melalui kuesioner. Melalui kegiatan penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada keseluruhan pegawai di lingkungan PLN XYZ, jumlah kuesioner yang berhasil terkumpul kembali mencapai 93 responden dan seluruhnya dinyatakan layak dan memenuhi kriteria untuk diproses dalam analisis data penelitian. Adapun karakteristik responden dalam riset ini memperlihatkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebesar 57%, sementara responden berjenis kelamin laki-laki tercatat sebesar 43%. Ditinjau dari aspek usia, kelompok usia 31–40 tahun menjadi yang paling dominan dengan angka 71%, kemudian disusul oleh kelompok berusia 41–50 tahun yang mencakup 23% dari total responden, dan sisanya sebesar 6% merupakan responden yang telah memasuki usia di atas 50 tahun. Selain itu, berdasarkan sub bidang kerja, responden terbanyak berasal dari sub bidang distribusi dengan persentase sebesar 30%, sedangkan jumlah responden paling sedikit berasal dari sub bidang pelaksana pengadaan, yaitu sebesar 2%.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

| Variabel                           | Indikator | Pearson Correlation | R Tabel | Keterangan |
|------------------------------------|-----------|---------------------|---------|------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | GKT1      | 0,491               | 0,2039  | Valid      |
|                                    | GKT2      | 0,539               |         | Valid      |
|                                    | GKT3      | 0,561               |         | Valid      |
|                                    | GKT4      | 0,559               |         | Valid      |
|                                    | GKT5      | 0,480               |         | Valid      |
| Reward                             | R1        | 0,434               | 0,2039  | Valid      |
|                                    | R2        | 0,420               |         | Valid      |
|                                    | R3        | 0,523               |         | Valid      |
|                                    | R4        | 0,469               |         | Valid      |
|                                    | R5        | 0,473               |         | Valid      |
|                                    | DK1       | 0,230               |         | Valid      |
|                                    | DK2       | 0,316               |         | Valid      |

|                |     |       |        |       |
|----------------|-----|-------|--------|-------|
| Disiplin Kerja | DK3 | 0,459 | 0,2039 | Valid |
|                | DK4 | 0,289 |        | Valid |
|                | DK5 | 0,274 |        | Valid |
| Kepuasan Kerja | KK1 | 0,615 | 0,2039 | Valid |
|                | KK2 | 0,554 |        | Valid |
|                | KK3 | 0,478 |        | Valid |
|                | KK4 | 0,758 |        | Valid |
|                | KK5 | 0,627 |        | Valid |

Riset ini melibatkan sebanyak 93 responden sebagai sampel (n = 93). Proses uji validitas dalam penelitian ini melibatkan perhitungan derajat kebebasan atau yang dikenal dengan istilah degree of freedom (df), yang diperoleh melalui rumus  $df = n - 2$ , sehingga menghasilkan nilai df sebesar 91. Berdasarkan nilai tersebut dan dengan menerapkan tingkat

signifikansi sebesar 0,05, nilai r tabel yang digunakan sebagai batas acuan dalam pengujian ini adalah sebesar 0,2039. Seluruh indikator pernyataan telah dinyatakan memenuhi syarat kelayakan dan diklasifikasikan sebagai valid, mengingat nilai korelasi r hitung > r tabel.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel                           | Reliability Statistics |            |
|------------------------------------|------------------------|------------|
|                                    | Cronbach's Alpha       | N of Items |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,848                  | 5          |
| <i>Reward</i>                      | 0,870                  | 5          |
| Disiplin Kerja                     | 0,821                  | 5          |
| Kepuasan Kerja                     | 0,781                  | 5          |

Hasil uji memperlihatkan variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai angka Cronbach's Alpha sebesar 0,848, *reward* 0,870, disiplin kerja 0,821 serta kepuasan kerja 0,781. Keseluruhan variabel memiliki angka Cronbach's Alpha yang melampaui 0,70 (>

0,70), hal ini mengindikasikan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam riset telah memenuhi kriteria reliabilitas sehingga mampu menghasilkan data yang konsisten dan dapat dijadikan acuan yang terpercaya.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig. |
| 1     | (Constant) | 6,441                       | 1,161      |                           | 5,545 | ,000 |
|       | GKT_TOTAL  | ,286                        | ,037       | ,557                      | 7,772 | ,000 |
|       | R_TOTAL    | ,195                        | ,037       | ,385                      | 5,299 | ,000 |
|       | DK_TOTAL   | ,180                        | ,041       | ,317                      | 4,385 | ,000 |

Mengacu pada tabel coefficients, terdapat persamaan regresi:

$$Y = 6,441 + 0,286X_1 + 0,195X_2 + 0,180X_3 + \epsilon$$

Hasil uji menunjukkan bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional, *reward* serta disiplin kerja memberi kontribusi positif pada kepuasan kerja. Nilai konstanta sebesar 6,441 menjelaskan apabila keseluruhan variabel

independen dalam keadaan konstan, maka kepuasan kerja akan mencapai nilai tersebut. Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional = 0,286 menandakan setiap penambahan satu unit pada variabel gaya kepemimpinan transformasional akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,286 satuan. Angka signifikansi 0,000 (< 0,05) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada

kepuasan kerja. Koefisien regresi *reward* = 0,195 menandakan setiap pertambahan satu unit pada variabel *reward* akan menambah kepuasan kerja sebesar 0,195 satuan, angka signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ) mengindikasikan *reward* mempunyai dampak yang signifikan pada kepuasan kerja. Koefisien regresi disiplin kerja = 0,180 menandakan peningkatan satu unit pada variabel *work discipline* akan menambahkan kepuasan kerja sebesar 0,180 satuan, angka signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ) yang memaparkan bahwa disiplin kerja memberikan dampak signifikan pada kepuasan kerja.

### Uji t (Parsial)

Mengacu pada tabel 3, didapatkan nilai signifikansi sejumlah 0,000 terbukti lebih rendah dari tingkat toleransi yang ditetapkan yakni 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), yang mengindikasikan gaya kepemimpinan transformasional, *reward* serta disiplin kerja secara parsial berdampak pada kepuasan kerja pada PLN XYZ.

Tabel 4. Hasil Uji F (Simultan)

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 180,076        | 3  | 60,025      | 35,803 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 149,214        | 89 | 1,677       |        |                   |
|       | Total      | 329,290        | 92 |             |        |                   |

Pengujian yang telah dilakukan terdapat nilai signifikansi sebesar 0,000 terbukti lebih rendah dari tingkat toleransi 0,05, yang mengindikasikan gaya kepemimpinan

transformasional, *reward* serta disiplin kerja secara simultan terbukti berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja di PLN XYZ.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,740 <sup>a</sup> | ,547     | ,532              | 1,29482                    |

Pengujian yang telah dilakukan, memperlihatkan variabel bebas pada riset ini mampu menerangkan sebesar 53,2% perubahan pada variabel terikat, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar cakupan riset.

### Pembahasan

Hasil pengolahan data statistik, ditemukan bahwa dampak gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja dibuktikan dengan perolehan nilai t-hitung mencapai 7,772 dan angka signifikansi 0,000, sebagaimana tercantum dalam tabel 3. Karena angka signifikansi lebih rendah dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini mengindikasikan gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif serta bermakna signifikan pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai PLN XYZ. Hasil ini sejalan dengan riset Sainaro *et al.* (2025) mengindikasikan gaya kepemimpinan transformasional berperan positif serta

signifikan dalam menciptakan suasana kerja yang produktif guna mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis statistik, pengaruh *reward* pada kepuasan kerja diperoleh nilai t-hitung 5,299 dengan angka signifikansi sebesar 0,000, sebagaimana tercantum dalam tabel 3. Angka tersebut lebih rendah dari ambang batas signifikansi 0,05, sehingga  $H_0$  dinyatakan ditolak dan  $H_1$  diterima. Kesimpulan ini mengindikasikan *reward* memberi kontribusi positif serta bermakna signifikan pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai PLN XYZ. Hasil tersebut mendukung riset Haning *et al.* (2024) yang membuktikan bahwa implementasi sistem penghargaan yang optimal memiliki korelasi positif serta signifikan pada peningkatan tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja. Hasil pengolahan data statistik menunjukkan bahwa dampak disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dibuktikan dengan perolehan nilai t-hitung 4,385 dengan angka signifikansi 0,000, sebagaimana tercantum dalam tabel 3. Angka

signifikansi yang didapat lebih rendah dari 0,05, sehingga  $H_0$  dinyatakan ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal tersebut mengindikasikan disiplin kerja mengindikasikan dampak positif serta bermakna signifikan pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai PLN XYZ. Hasil tersebut konsisten dengan riset Simamora & Sukati (2024) yang membuktikan bahwa penerapan disiplin kerja berkontribusi secara positif serta signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja para pegawai.

## Kesimpulan

Hasil riset menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, reward serta disiplin kerja baik secara parsial serta simultan, terbukti memberikan dampak positif serta bermakna signifikan pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai di PLN XYZ. Dari ketiga faktor yang diteliti, gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak paling kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja, disusul oleh reward dan berikutnya disiplin kerja. Hasil tersebut mengungkap bahwa penerapan kepemimpinan transformasional secara optimal merupakan cara yang paling efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Hal ini tercermin dari pertimbangan individual, pengaruh ideal (Idealized Influence – Attribute) serta stimulasi intelektual. Selanjutnya faktor reward, diwujudkan dalam pengakuan, penghargaan dan pengakuan serta peluang karir. Sementara itu faktor disiplin kerja, diwujudkan melalui bekerja etis, ketaatan pada peraturan kerja serta ketaatan pada standart kerja. Meskipun demikian, ketiga faktor yang diteliti masih belum mampu sepenuhnya menjelaskan ketercapaian kepuasan kerja para pegawai, dikarenakan masih menjelaskan 53,2%. Berdasarkan kesimpulan diatas, studi berikutnya direkomendasikan guna mengembangkan model penelitian dengan menggunakan variabel lain yang berkaitan, seperti lingkungan kerja, beban kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi maupun work life balance, agar diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai komponen utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Di samping itu, dari sudut pandang praktis, pihak manajemen PLN dianjurkan untuk memaksimalkan

sejumlah dimensi pada masing - masing faktor yang diteliti. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, perlu adanya penguatan pada aspek pengaruh ideal (idealized influence – attributed) dan dorongan inspiratif supaya para pemimpin dapat berperan sebagai panutan sekaligus memberikan motivasi inspirasional kepada pegawai. Terkait faktor penghargaan, organisasi perlu memperkuat praktik pemberian pujian dan imbalan bersyarat yang dikaitkan dengan pencapaian kerja pegawai. Pada faktor kedisiplinan kerja, diperlukan peningkatan dalam hal tingkat kehadiran dan kepatuhan pegawai terhadap regulasi jam kerja. Lebih lanjut, guna meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh, manajemen diharapkan mampu mengoptimalkan aspek kepuasan terkait kesempatan promosi dan tunjangan yang diperoleh pegawai. Dengan cara ini, hasil kajian di periode mendatang diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis yang lebih menyeluruh dalam mendukung upaya peningkatan tingkat kepuasan kerja pegawai.

## Daftar Pustaka

- Abdallah, M. A. (2025). The effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study on Lebanese non-profit organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 228–241. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5223>.
- Agung, T., Natsir, U. D., Ruma, Z., Kurniawan, A. W., & Burhanuddin. (2025). The influence of leadership and work discipline on job satisfaction of employees at the secretariat of the regional house of representatives (DPRD) of Makassar City. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 7887–7893.
- Ariyanto, M. A. H., & Samsudin, A. (2025). The effect of transformasional leadership style, work discipline, and work culture on the performance of head office employees at PT. Bank BCA Syariah East Jakarta. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(3), 14206–14221.

- Aswara, A. D., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. *Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5, 348–356.  
<https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i2.1497>.
- Darmawati, T., Novalia, N., & Sari, R. (2024). Pengaruh reward dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Matahari Opi Mall Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 21(1), 104–116.
- Haning, R., Nursiani, N. P., Salean, D. Y., & Timuneno, T. (2024). Pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan pada PLTD Cogindo Tenau. *Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 919–928.
- Hardiyani, R., Ardi, A. N. Al, Malik, A., & Universitasari, P. S. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 636–648.  
<https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1190>.
- Jimoh, A. L. (2025). The effect of employee engagement and job satisfaction on job performance: The role of perceived organizational support. *Journal of Management Development*, 44(5).  
<https://doi.org/10.1108/JMD-11-2024-0370>.
- Kumala, I. W., & Silvie, F. A. (2023). Pengaruh kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Optik Reza Lamongan. *Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 40(2), 73–83.
- Lee, Y. (2025). Job insecurity, life satisfaction and the moderating role of job satisfaction in South Korea. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(7), 1789–1805.
- Parada, A. P. A., & Arifin, J. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Universal Tekno Reksajaya Site Adaro di Kabupaten Balangan. *Jurnal STLA Tabalong*, 6, 1424–1437.
- Pirrotta, L., Ferrari, A., Cantarelli, P., & Belle, N. (2025). Communication and job satisfaction among public employees: Evidence from large-scale surveys with healthcare professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 38(5), 541–560.  
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2024-0222>.
- Prastiwi, S. F., Purwatiningsih, A. P., Haziroh, A. L., & Ulfa, A. K. (2025). Kepuasan kerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Semarang ditinjau dari kepemimpinan dan komunikasi. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 22(1), 444–457.
- Purasa, I., Lengkong, V. P. K., & Saerang, R. T. (2025). Analisis hubungan antara organizational citizenship behaviour dan reward terhadap kepuasan kerja berdasarkan usia, tingkat pendidikan dan masa kerja di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Manado. *Jurnal Ilmiah Neraca: Ekonomi Bisnis, Manajemen, Akuntans*, 24(10).
- Rahadi, Q., & Rozikan. (2024). Analisis kepuasan kerja karyawan Baitul Maal Wa Tamwil ditinjau dari teori dua faktor Herzberg. *Journal of Islamic Economics and Banking*, 5(1).
- Rakangthong, N. K., Ru-zhue, J., & Kim, L. (2025). A reward mechanism for burnout reduction in family-owned restaurants. *Asia Pacific Journal of Business Administration*.  
<https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2025-0284>.
- Rejekiyah, S., Kusumawati, Y. T., & Damingun. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Ekonomi USI*, 6(2), 361–376.

- Reza, M. M. H., & Neogy, T. K. (2024). Total rewards as a driver of employee performance: An HRM-based analytical literature review. *Journal of Foreast International University*, 2024(1), 27–36.
- Ruwiasri, L. L., & Yudiaatmaja, F. (2025). Pengaruh reward dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Buleleng. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 247–257.
- Safrila, A., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1), 35–49.
- Sainaro, S., Haji, S., & Masrifah, I. (2025). The effect of transformational leadership style on employee job satisfaction and motivation as mediating variables. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 5148–5159.
- Saputra, A. N., Jubaidi, & Karhab, R. S. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur, Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 5(3), 42–53.
- Simamora, H. V., & Sukati, I. (2024). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Schneider Electric Manufacturing Batam. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 24(1), 27–40.
- Subagio, H., & Putri, N. R. P. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, 1(3), 109–117.
- Sudha, A., Azam, S. F., & Tham, J. (2024). The effectiveness of financial reward on improving the job performance of public sector employees through organisational commitment: The case of Maldives civil service employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0507>.
- Syardiansyah, Chandra, R., & Lestari, A. (2024). Work discipline and motivation on job satisfaction. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 8(1), 142–156. <https://doi.org/10.25273/capital.v8i1.19046>.
- Tarigan, A. K., Nainggolan, A. B. D., Butar, D. F., Margono, & Simanjutak. (2025). Exploring the impact of transformational leadership on employee career development in the financial services sector. *Transformasional Leadership and Career Development*, 13(4), 2867–2878. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3568>.
- Thneibat, M. M. (2025). Performance-based rewards and innovative work behavior: Psychological safety, meaningful work, and transformational leadership in a mediated and moderated model. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2025-5309>.
- Vasques, G. V., Casal, C. C., Chas, R. G., & Perez, D. A. (2024). How transformational leadership shapes employee task performance? A sequential mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1122–1141. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0027>.
- Vo, A. H. K., Pham, L. N. T., Nguyen, D. T., & Ha, M. H. (2025). Leadership styles, internal employer branding and organizational identification: Insights from Vietnam. *Asia Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2024-0685>.

- Widiantara, I. P. P. D., Saraswati, N. P. A. S., & Utami, N. M. S. (2025). Work discipline, work environment, and communication as determinants of employee job satisfaction: Evidence from PT BPR SANTI PALA. *Jurnal Emas*, 6(11), 2630–2643.
- Wijaya, I., Astuti, S. D., Waluyo, D. E., & Chasanah, A. N. (2025). A mediation analysis of work engagement in the relationship between transformational leadership, organizational culture, and OCB. *International Journal of Accounting, Management, and Economics Research*, 3(2), 1–16.
- Yumhi. (2021). Pengaruh disiplin kerja, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 8(2), 71–78.