

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Keterikatan Karyawan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (PERSERO) UP3 Ambon

Gabriel Adam Taberima

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia

Article Info	ABSTRAK
<i>Article history:</i> Received Aug, 2026 Revised Aug, 2026 Accepted Aug, 2026	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan (employee engagement), dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Ambon. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori melalui metode survei. Populasi penelitian berjumlah 62 karyawan dan sampel sebanyak 53 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% serta dipilih melalui teknik simple random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS, disertai uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,693 menunjukkan bahwa 69,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel dalam model, sedangkan 30,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian.
<i>Kata Kunci:</i> Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Karyawan, Employee Engagement, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, PT PLN (Persero) UP3 Ambon	
<i>Keywords:</i> Transformational Leadership Style, Employee Engagement, Organizational Culture, Employee Performance, PT PLN (Persero) UP3 Ambon	
	ABSTRACT This study aims to analyze the influence of transformational leadership style, employee engagement, and organizational culture on the employee performance of PT PLN (Persero) UP3 Ambon. The study employs a quantitative approach with an explanatory research design using a survey method. The research population consists of 62 employees, with a sample of 53 respondents determined using Slovin's formula (at a 5% margin of error) and selected via simple random sampling. Data were collected through questionnaires, interviews, and documentation. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the aid of SPSS, accompanied by tests for validity, reliability, classical assumptions, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination. The results indicate that transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance, and organizational culture also has a positive and significant effect; however, employee engagement does not have a significant effect on employee performance. Simultaneously, transformational leadership style, employee engagement, and organizational culture significantly influence employee performance. The R-square value of 0.693 indicates that 69.3% of the variation in employee performance can be explained

by the three variables in the model, while 30.7% is explained by factors outside the scope of this study.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Gabriel Adam Taberima

Institution: Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia

Email: gabrieladamtaberima@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Dalam perusahaan yang bergerak pada pelayanan ketenagalistrikan, kualitas sumber daya manusia sangat berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menjaga keandalan pelayanan, merespons gangguan, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mencapai target kerja. PT PLN (Persero) UP3 Ambon memiliki peran strategis dalam pelayanan pelanggan, pemeliharaan jaringan distribusi, penanganan gangguan kelistrikan, penyambungan pelanggan baru, serta menjaga kontinuitas pasokan listrik di wilayah Ambon dan sekitarnya.

Perubahan lingkungan bisnis, tuntutan peningkatan kualitas pelayanan, percepatan transformasi digital, transisi energi, serta penerapan nilai-nilai AKHLAK sebagai budaya kerja BUMN menuntut karyawan untuk bekerja secara profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Dalam kondisi tersebut, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun, berdasarkan kondisi lapangan yang dikaji dalam penelitian, masih terdapat fenomena yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal.

Pada aspek kepemimpinan, terdapat kondisi bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya optimal. Pada beberapa situasi, karyawan memperoleh keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi arahan, pengawasan, dan umpan balik pimpinan belum selalu dirasakan secara merata. Padahal, pekerjaan di lingkungan PLN membutuhkan koordinasi, kecepatan respons, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang efektif, terutama ketika menghadapi gangguan jaringan dan tuntutan pelayanan pelanggan.

Pada aspek keterikatan karyawan, tingkat keterlibatan belum merata. Sebagian karyawan menunjukkan semangat, komitmen, dan dedikasi yang tinggi, sedangkan sebagian lainnya cenderung menjalankan pekerjaan sebatas memenuhi kewajiban formal. Perbedaan tersebut terlihat dari tingkat partisipasi dalam kegiatan organisasi, inisiatif dalam memberikan solusi, dan keterlibatan dalam program peningkatan kinerja. Employee engagement dalam penelitian ini diukur melalui vigor, dedication, dan absorption sebagaimana konsep keterikatan kerja yang dikembangkan Schaufeli et al. (2002).

Dari sisi budaya organisasi, PT PLN (Persero) menerapkan nilai AKHLAK yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Meskipun demikian, internalisasi nilai budaya secara konsisten masih menjadi tantangan. Adanya kesenjangan antara nilai yang diharapkan dan praktik tertentu di lapangan menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi tetap diperlukan. Budaya organisasi yang kuat diharapkan mampu membentuk perilaku kerja yang konsisten, meningkatkan disiplin, memperkuat kerja sama, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja, sementara temuan mengenai employee engagement

tidak selalu menunjukkan hasil yang sama. Selain itu, sebagian penelitian terdahulu dilakukan pada sektor dan objek yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini menguji secara langsung pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Ambon. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Gaya Kepemimpinan Transformasional*

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi pengikut untuk mengutamakan kepentingan organisasi, membangun visi bersama, mendorong perubahan, dan mengembangkan potensi karyawan. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan kepemimpinan transformasional melalui empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

2.2 *Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)*

Keterikatan karyawan menggambarkan kondisi positif dan motivasional yang berkaitan dengan pekerjaan. Schaufeli et al. (2002) mengembangkan konsep employee engagement yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan energi, antusiasme, dedikasi, dan keterpusatan pada pekerjaan.

2.3 *Budaya Organisasi*

Budaya organisasi merupakan pola nilai, keyakinan, asumsi, dan praktik yang dipelajari serta dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak. Schein dan Schein (2017) menempatkan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang berkembang ketika kelompok menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam penelitian ini, budaya organisasi tercermin antara lain melalui inovasi dan pengambilan risiko, integritas, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem penghargaan, toleransi konflik, dan pola komunikasi.

2.4 *Kinerja Karyawan*

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja dalam penelitian ini tercermin melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, kedisiplinan, kerja sama, dan tanggung jawab. Kinerja yang baik mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan.

2.5 *Hipotesis*

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori melalui metode survei. Lokasi penelitian adalah PT PLN (Persero) UP3 Ambon. Populasi penelitian terdiri atas 62 karyawan, sedangkan sampel berjumlah 53 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling.

Variabel independen dalam penelitian terdiri atas gaya kepemimpinan transformasional (X1), keterikatan karyawan (X2), dan budaya organisasi (X3), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert, wawancara, dan dokumentasi. Instrumen diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi dengan bantuan SPSS. Persamaan regresi yang digunakan adalah: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Instrumen

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 20 item gaya kepemimpinan transformasional terdapat 17 item valid, dari 12 item keterikatan karyawan terdapat 11 item valid, dari 19 item budaya organisasi terdapat 17 item valid, dan seluruh 18 item kinerja karyawan dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki Cronbach's Alpha di atas 0,60 sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 1. Ringkasan Uji Validitas

Variabel	Item Valid	Item Tidak Valid	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	17 dari 20	3	Valid
Keterikatan Karyawan	11 dari 12	1	Valid
Budaya Organisasi	17 dari 19	2	Valid
Kinerja Karyawan	18 dari 18	0	Valid

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,704	Reliabel
Keterikatan Karyawan	0,666	Reliabel
Budaya Organisasi	0,703	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,737	Reliabel

4.2 Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi 0,200 yang lebih besar dari 0,05 sehingga residual berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF X1 sebesar 3,747, X2 sebesar 3,458, dan X3 sebesar 2,045. Seluruh nilai VIF berada di bawah 10 sehingga tidak ditemukan masalah multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas melalui scatterplot menunjukkan titik residual menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu sehingga asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	3,747	Tidak terjadi multikolinearitas
Keterikatan Karyawan	3,458	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi	2,045	Tidak terjadi multikolinearitas

4.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan:

$$Y = 5,680 + 0,401X_1 + 0,218X_2 + 0,337X_3$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa ketiga koefisien regresi bernilai positif. Artinya, peningkatan pada masing-masing variabel independen secara matematis mengarah pada peningkatan kinerja, dengan pengaruh parsial ditentukan oleh hasil uji signifikansi.

Variabel	B	Beta	t	Sig.	Keputusan
----------	---	------	---	------	-----------

Konstanta	5,680	–	1,046	0,301	–
Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,401	0,419	2,737	0,009	Signifikan (+)
Keterikatan Karyawan	0,218	0,160	1,086	0,283	Tidak signifikan
Budaya Organisasi	0,337	0,335	2,966	0,005	Signifikan (+)

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

4.4 Koefisien Determinasi dan Uji F

Nilai R sebesar 0,833 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel independen dan kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,693 berarti bahwa gaya kepemimpinan transformatif, keterikatan karyawan, dan budaya organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 69,3% variasi kinerja karyawan, sedangkan 30,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Hasil uji F menunjukkan F hitung sebesar 36,944 dengan signifikansi 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif, keterikatan karyawan, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5. Koefisien Determinasi dan Uji F

Indikator	Nilai
R	0,833
R Square	0,693
Adjusted R Square	0,675
F hitung	36,944
Sig. F	0,000

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi 0,009 lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi sebesar 0,401 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, arahan, serta mendorong karyawan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif, semakin baik pula kinerja karyawan.

Temuan tersebut sesuai dengan kondisi lapangan di PT PLN (Persero) UP3 Ambon yang membutuhkan respons cepat, koordinasi, pengawasan, komunikasi, dan motivasi dalam menghadapi tuntutan pelayanan maupun gangguan kelistrikan. Ketika pimpinan mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, menjelaskan arah kerja, dan mendampingi karyawan, karyawan lebih mudah memahami target serta tanggung jawab pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformatif dan kinerja karyawan.

4.5.2 Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi sebesar 0,283 lebih besar dari 0,05, sehingga H2 ditolak. Walaupun koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,218, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk menjelaskan perubahan kinerja karyawan.

Temuan ini dapat dipahami dari kondisi lapangan bahwa keterikatan karyawan belum merata. Sebagian karyawan menunjukkan semangat, dedikasi, dan partisipasi yang tinggi, tetapi sebagian lainnya masih cenderung menjalankan pekerjaan sesuai kewajiban formal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa engagement yang dirasakan karyawan belum secara konsisten diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Dalam konteks pekerjaan PLN, kinerja juga dipengaruhi oleh sistem kerja, arahan pimpinan, pembagian tugas, standar operasional, kompetensi, serta koordinasi organisasi. Dengan demikian, engagement tetap penting secara manajerial, tetapi dalam model penelitian ini belum terbukti sebagai penentu langsung kinerja.

4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,005 dan koefisien regresi sebesar 0,337. Dengan demikian, H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik nilai, norma, kebiasaan, dan praktik organisasi diterapkan secara konsisten, semakin baik pula kinerja karyawan.

Temuan tersebut relevan dengan kondisi PT PLN (Persero) UP3 Ambon yang menerapkan nilai AKHLAK sebagai pedoman perilaku. Budaya yang menekankan amanah, kompetensi, keharmonisan, loyalitas, adaptivitas, dan kolaborasi dapat membentuk perilaku kerja yang mendukung disiplin, tanggung jawab, kerja sama, serta kualitas pelayanan. Karena itu, penguatan internalisasi budaya organisasi penting dilakukan secara konsisten agar nilai organisasi tidak berhenti pada pemahaman normatif, tetapi diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari.

4.5.4 Pengaruh Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F sebesar 36,944 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa model penelitian layak digunakan untuk menjelaskan kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 69,3% menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama memberikan kemampuan penjelasan yang cukup kuat terhadap variasi kinerja.

Secara substantif, hasil tersebut memperlihatkan bahwa kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Ambon tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan lingkungan nilai organisasi. Walaupun employee engagement tidak signifikan secara parsial, keberadaannya tetap menjadi bagian dari model yang secara simultan signifikan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja perlu dilakukan secara terpadu dengan memperkuat kepemimpinan transformasional, memperbaiki internalisasi budaya organisasi, serta meningkatkan keterlibatan karyawan.

5. KESIMPULAN

- 1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Ambon.
- 2) Keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Ambon.
- 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Ambon.
- 4) Gaya kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan R Square sebesar 69,3%.

SARAN

PT PLN (Persero) UP3 Ambon disarankan untuk memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui komunikasi visi yang jelas, pemberian motivasi, arahan, perhatian individual, pengawasan, dan dorongan terhadap inovasi. Internalisasi nilai AKHLAK juga perlu dilakukan secara konsisten melalui pembinaan, evaluasi, keteladanan pimpinan, dan penghargaan terhadap perilaku yang sesuai nilai organisasi. Walaupun employee engagement tidak terbukti signifikan secara parsial, perusahaan tetap perlu memperhatikan partisipasi, pengembangan karyawan, komunikasi internal, dan kesempatan untuk memberikan gagasan. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan kinerja serta memperluas objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, & Meylida. (2021). Referensi analisis statistik dan pengujian hipotesis.
Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Robbins, S. P. (2013). Organizational Behavior (15th ed.). Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational Culture and Leadership.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations (7th ed.). Pearson.