

# Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, dan Penghargaan terhadap Loyalitas Karyawan dan Peningkatan Layanan Teknik dengan Usia dan Tingkat Pendidikan sebagai Variabel Pengontrol di Perusahaan Listrik Negara

Oleh:

Adi Septian Nugroho

Wisnu Panggah Setiyono

Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

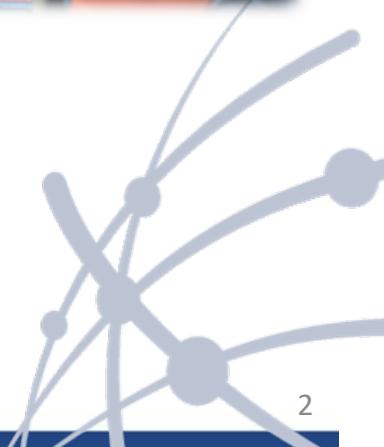
Bulan, Tahun

# Pendahuluan

PLN memegang peranan penting dalam menyediakan energi listrik yang handal dan merata di seluruh Indonesia. Dalam operasionalnya, keandalan jaringan listrik menjadi prioritas utama untuk menjamin kepuasan pelanggan dan mendukung aktivitas masyarakat.

Di balik keberhasilan tersebut, tim Pelayanan Teknik (Yantek) memiliki tanggung jawab yang sangat besar, terutama dalam menangani gangguan jaringan listrik di lapangan.

Kenyataan di lapangan menunjukkan tantangan operasional yang signifikan, di mana loyalitas dan respons cepat karyawan Yantek terkadang belum optimal.



# Fenomena dan Masalah

## Penundaan Penanganan Gangguan

Ketika gangguan terjadi menjelang pergantian shift, beberapa karyawan memilih menunda penanganan hingga tim berikutnya mengambil alih. Praktik ini memperpanjang waktu gangguan, mengurangi keandalan jaringan, dan dapat menurunkan kepercayaan pelanggan.

## Kurangnya Inisiatif Proaktif

Ketika karyawan Yantek menemukan tumbuhan menjalar di tiang listrik yang hampir mengenai kabel 20 kV, tindakan preventif seperti pemangkasan sering kali tidak dilakukan tanpa instruksi langsung dari atasan.

## Pengabaian Kondisi Tidak Aman

Panel Trafo yang terbuka dan dilihat oleh karyawan Yantek yang sedang dalam perjalanan piket cenderung dibiarkan, menunjukkan kurangnya inisiatif untuk melakukan tindakan preventif.

Fenomena ini menunjukkan perlunya pendekatan manajerial yang lebih efektif dalam membangun loyalitas dan mendorong inisiatif proaktif karyawan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan, transparansi organisasi, dan penghargaan memiliki peran penting untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung keandalan operasional.

# Celah Penelitian

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan, loyalitas, dan penghargaan dalam berbagai sektor:

- Bass dan Avolio (1994): kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan
- Robbins dan Judge (2013): dampak transparansi organisasi pada motivasi kerja
- Herzberg (1966): pentingnya penghargaan dalam meningkatkan kepuasan kerja

Namun, penelitian-penelitian ini cenderung dilakukan di sektor umum dan belum secara spesifik mengkaji konteks pekerjaan teknis berbasis shift seperti tim Yantek PLN.

Penelitian serupa di sektor teknik seperti yang dilakukan oleh Wijaya dan Priyono (2019) serta Sari dan Widodo (2020) memberikan wawasan tentang loyalitas dan motivasi kerja, tetapi kurang mempertimbangkan kompleksitas pekerjaan yang melibatkan tekanan operasional tinggi serta peran variabel demografis seperti usia dan tingkat pendidikan.



# Tujuan Penelitian

Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan  
Mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan demokratis  
mempengaruhi loyalitas karyawan dan kualitas layanan teknis di  
PLN.

Mengevaluasi Dampak Transparansi  
Menilai pengaruh transparansi organisasi terhadap loyalitas  
karyawan dan peningkatan layanan teknis.

Mengukur Efektivitas Penghargaan  
Menganalisis bagaimana sistem penghargaan mempengaruhi  
loyalitas dan kinerja karyawan teknis.

Mengidentifikasi Peran Variabel Demografis  
Meneliti bagaimana usia dan tingkat pendidikan memoderasi  
hubungan antar variabel penelitian.

Penelitian ini menawarkan pendekatan baru yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan pengaruh kepemimpinan demokratis, transparansi organisasi, dan penghargaan terhadap loyalitas karyawan dan peningkatan layanan teknik.



# Landasan Teori

## Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyampaikan pendapat serta masukan.

- Meningkatkan motivasi karyawan (Bass, 1990)
- Menciptakan lingkungan kerja positif
- Mendorong partisipasi aktif karyawan

## Transparansi Organisasi

Keterbukaan dalam komunikasi dan proses pengambilan keputusan yang meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

- Memperkuat budaya organisasi positif (Schnackenberg & Tomlinson, 2016)
- Meningkatkan akuntabilitas
- Mengurangi ketidakpastian dalam organisasi (Hood, 2006)

## Penghargaan dalam Organisasi

Insentif finansial maupun non-finansial yang memiliki dampak signifikan terhadap motivasi karyawan.

- Memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat (Bergamini, 2013)
- Memberikan rasa puas dan dihargai
- Meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan

# Loyalitas Karyawan dan Peningkatan Layanan Teknik



## Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan mencerminkan tingkat komitmen dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang loyal tidak hanya bekerja sesuai dengan kewajibannya, tetapi juga berusaha melebihi harapan, termasuk dalam sektor layanan teknis seperti yang ada di PLN.

Dalam penelitian ini, loyalitas karyawan dianggap sebagai variabel yang dapat menghubungkan antara kepemimpinan demokratis, transparansi organisasi, dan penghargaan dengan peningkatan layanan teknis.

Karyawan yang loyal cenderung lebih responsif terhadap gangguan atau masalah yang terjadi, serta lebih cepat dalam mencari solusi yang terbaik. Loyalitas ini berhubungan langsung dengan kualitas layanan yang diberikan oleh teknisi di lapangan.

# Variabel Pengontrol

Usia dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, transparansi, dan penghargaan, serta bagaimana mereka merespon terhadap perubahan dalam organisasi (Ng & Feldman, 2010).

- Karyawan yang lebih tua memiliki pengalaman dan kedewasaan yang lebih dalam menghadapi dinamika organisasi
- Usia berhubungan dengan tingkat kepercayaan diri dalam pekerjaan (Warr, 2001)
- Karyawan yang lebih tua cenderung lebih termotivasi oleh faktor intrinsik (Kooij et al., 2011)



## USIA SEBAGAI VARIABEL PENGONTROL

## Tingkat Pendidikan sebagai Variabel Pengontrol

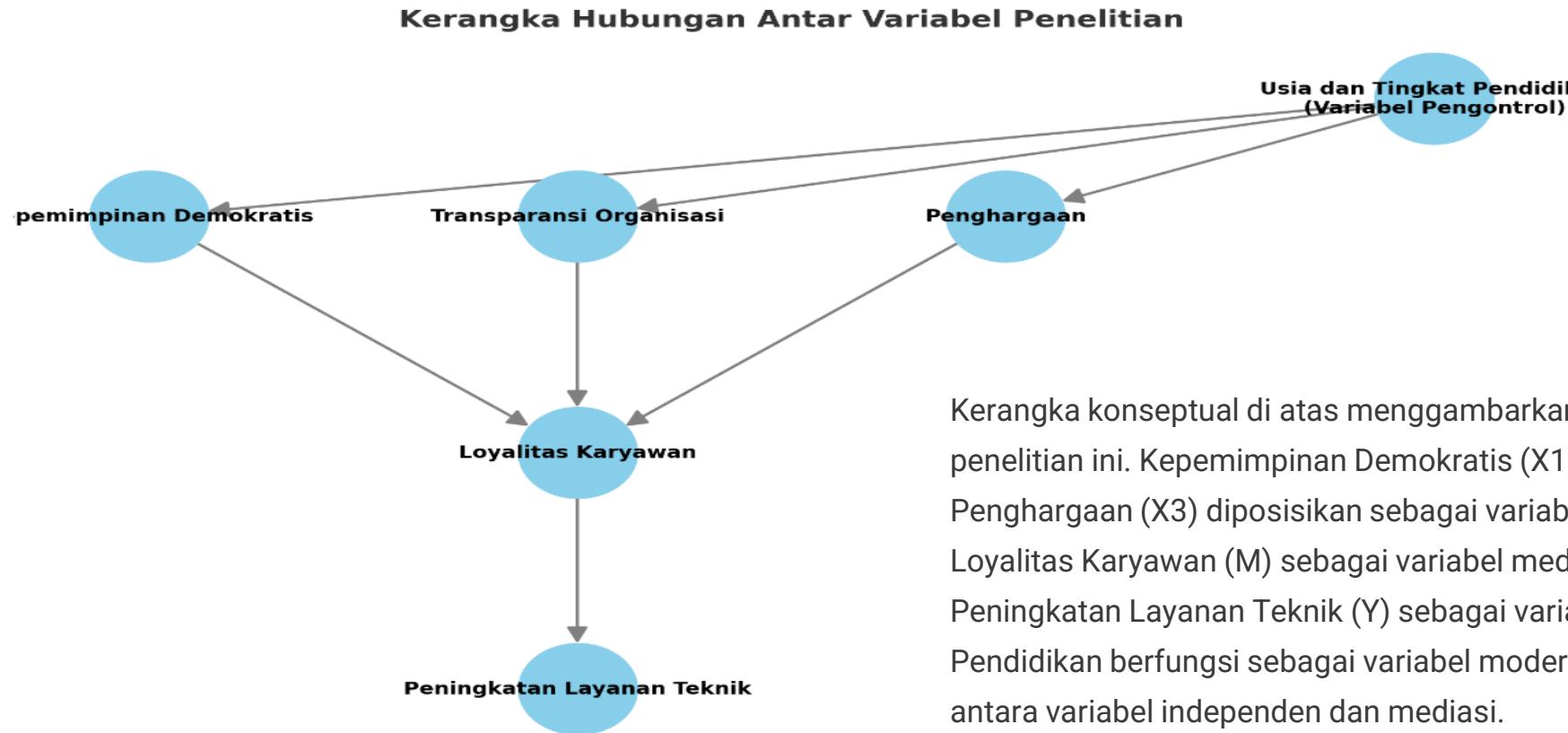


Tingkat pendidikan mempengaruhi kinerja karyawan dan penerimaan terhadap kebijakan organisasi (Robbins & Judge, 2013).

- Karyawan dengan pendidikan lebih tinggi memiliki keterampilan analitis yang lebih baik
- Pendidikan tinggi meningkatkan kemampuan berpikir kritis
- Karyawan terdidik lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan (Barrick & Mount, 1991)
- Tingkat pendidikan tinggi berhubungan dengan harapan yang lebih tinggi terhadap keterlibatan (Judge et al., 2001)



# Kerangka Konseptual Penelitian



# Hipotesis Penelitian

1

## Pengaruh Langsung

- H1: Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan
- H2: Transparansi Organisasi berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan
- H3: Penghargaan berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan
- H4-H6: Ketiga variabel independen berpengaruh positif terhadap Kualitas Layanan Teknis
- H7: Loyalitas Karyawan berpengaruh positif terhadap Kualitas Layanan Teknis
- H8-H9: Usia dan Tingkat Pendidikan berpengaruh positif terhadap Kualitas Layanan Teknis

2

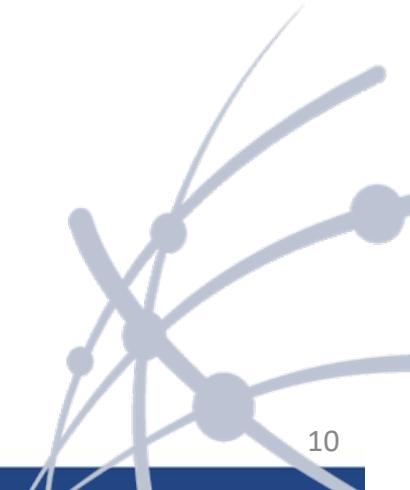
## Efek Mediasi

- H10: Loyalitas Karyawan memediasi pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kualitas Layanan Teknis
- H11: Loyalitas Karyawan memediasi pengaruh Transparansi Organisasi terhadap Kualitas Layanan Teknis
- H12: Loyalitas Karyawan memediasi pengaruh Penghargaan terhadap Kualitas Layanan Teknis

3

## Efek Moderasi

- H13-H16: Usia memoderasi pengaruh variabel independen terhadap Loyalitas Karyawan
- H17-H18: Tingkat Pendidikan memoderasi pengaruh variabel independen terhadap Loyalitas Karyawan



# Metode Penelitian

## Definisi Operasional Variabel

- **Kepemimpinan Demokratis:** Tingkat partisipasi karyawan yang diizinkan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan
- **Transparansi Organisasi:** Tingkat keterbukaan organisasi dalam menyampaikan informasi
- **Penghargaan:** Pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan
- **Loyalitas Karyawan:** Tingkat kesetiaan karyawan terhadap organisasi
- **Peningkatan Layanan Teknis:** Perbaikan kualitas dan efisiensi pelaksanaan tugas teknis

## Populasi dan Sampel

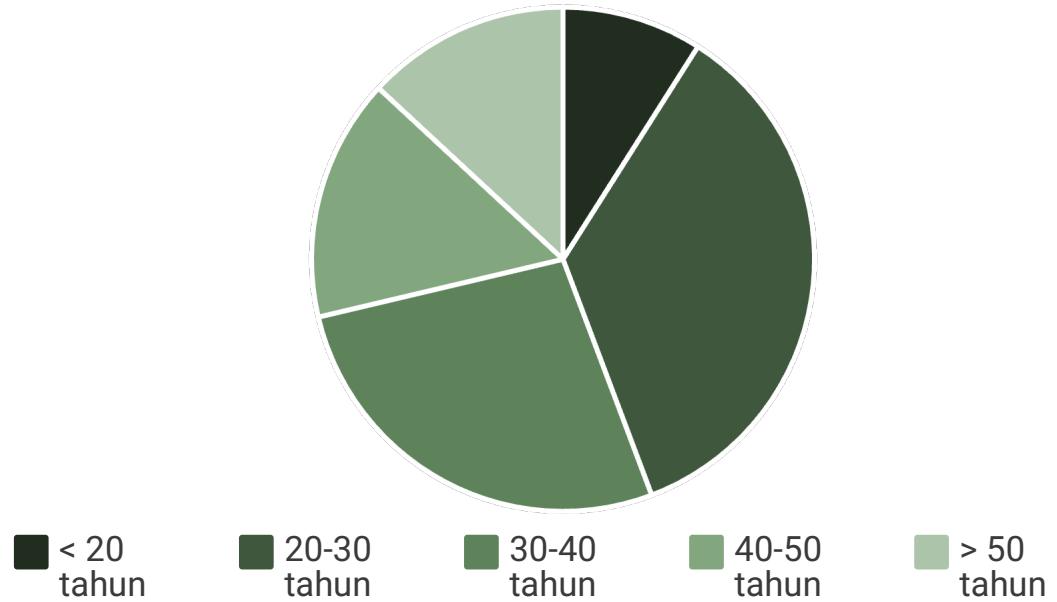
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan teknis yang bekerja di PLN di wilayah tertentu. Sampel diambil dengan teknik proportional stratified random sampling dengan kriteria:

- Karyawan yang bekerja pada unit teknis di lapangan
- Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun

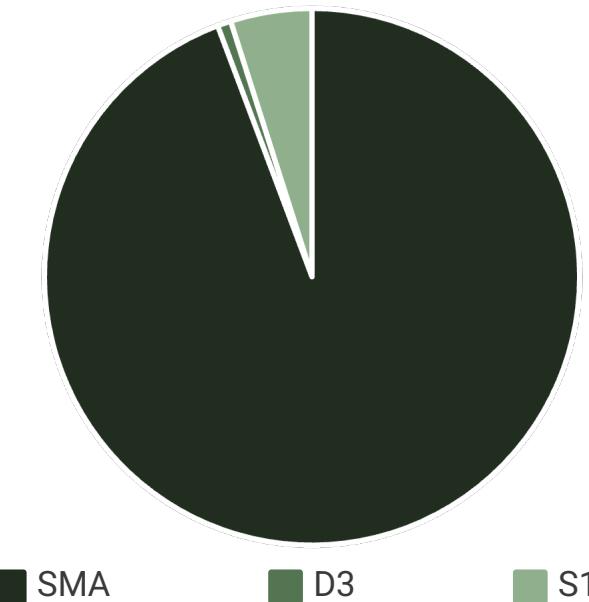
Dari total populasi 122 karyawan, sampel yang dibutuhkan adalah 93 responden (rumus Slovin, margin of error 5%).



# Karakteristik Responden



Berdasarkan kategori usia, responden didominasi oleh kelompok usia 20-30 tahun dengan jumlah 43 orang atau sebesar 35%, diikuti kelompok usia 30-40 tahun sebanyak 33 orang (27%).



Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir SMA dengan jumlah 115 orang atau sebesar 94%, sementara yang berpendidikan S1 hanya 6 orang (5%) dan D3 sebanyak 1 orang (1%).

# Hasil Analisis Regresi

Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> terhadap M

Variasi dalam Loyalitas Karyawan (M) yang dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Demokratis (X<sub>1</sub>), Transparansi Organisasi (X<sub>2</sub>), dan Penghargaan (X<sub>3</sub>).

Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> terhadap Y

Variasi dalam Kualitas Layanan Teknis (Y) yang dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Demokratis (X<sub>1</sub>), Transparansi Organisasi (X<sub>2</sub>), dan Penghargaan (X<sub>3</sub>).

Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, M terhadap Y

Variasi dalam Kualitas Layanan Teknis (Y) yang dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Demokratis (X<sub>1</sub>), Transparansi Organisasi (X<sub>2</sub>), Penghargaan (X<sub>3</sub>), dan Loyalitas Karyawan (M).

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Loyalitas Karyawan, sementara Penghargaan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Loyalitas Karyawan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap Kualitas Layanan Teknis, dan berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi terhadap Kualitas Layanan Teknis.

# Hasil Pengujian Hipotesis

## Pengaruh Langsung

- Kepemimpinan Demokratis (X1) berpengaruh **positif** terhadap Loyalitas Karyawan (M)
- Transparansi Organisasi (X2) berpengaruh **positif** terhadap Loyalitas Karyawan (M)
- Penghargaan (X3) **tidak berpengaruh** signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (M)
- Kepemimpinan Demokratis (X1) berpengaruh **positif** terhadap Kualitas Layanan Teknis (Y)
- Transparansi Organisasi (X2) berpengaruh **positif** terhadap Kualitas Layanan Teknis (Y)
- Penghargaan (X3) **tidak berpengaruh** signifikan terhadap Kualitas Layanan Teknis (Y)
- Loyalitas Karyawan (M) berpengaruh **positif** terhadap Kualitas Layanan Teknis (Y)

## Mediasi

- Loyalitas Karyawan (M) **memediasi penuh** hubungan antara Kepemimpinan Demokratis (X1) dan Kualitas Layanan Teknis (Y)
- Loyalitas Karyawan (M) **memediasi penuh** hubungan antara Transparansi Organisasi (X2) dan Kualitas Layanan Teknis (Y)
- **Tidak ada mediasi** untuk hubungan antara Penghargaan (X3) dan Kualitas Layanan Teknis (Y)

## Moderasi

- Usia memoderasi secara **negatif** pengaruh Kepemimpinan Demokratis (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (M)
- Tingkat Pendidikan memoderasi secara **positif** pengaruh Transparansi Organisasi (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (M)
- Usia memoderasi secara **negatif** pengaruh Transparansi Organisasi (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (M)
- Tingkat Pendidikan memoderasi secara **positif** pengaruh Kepemimpinan Demokratis (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (M)

# Pembahasan Hasil Penelitian

## Mediasi Loyalitas Karyawan

Temuan mediasi penuh untuk Kepemimpinan Demokratis (X1) dan Transparansi Organisasi (X2) melalui Loyalitas Karyawan (M) menekankan peran krusial Loyalitas Karyawan sebagai mekanisme utama di mana praktik Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi dapat meningkatkan Kualitas Layanan Teknis.

Ini berarti, organisasi yang ingin meningkatkan kualitas layanannya melalui Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi harus juga fokus pada bagaimana kedua faktor ini berkontribusi pada penciptaan loyalitas karyawan, karena loyalitas inilah yang merupakan pendorong langsung dari kualitas layanan.

## Efek Moderasi Variabel Demografis

Usia secara signifikan memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Demokratis dan Loyalitas Karyawan, dengan koefisien interaksi negatif. Ini mengindikasikan bahwa semakin tua usia karyawan, semakin melemah pengaruh positif dari Kepemimpinan Demokratis terhadap Loyalitas Karyawan.

Tingkat Pendidikan secara signifikan memoderasi hubungan antara Transparansi Organisasi dan Loyalitas Karyawan, dengan koefisien interaksi positif. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, semakin menguat pengaruh positif dari Transparansi Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan.

# Kesimpulan dan Saran

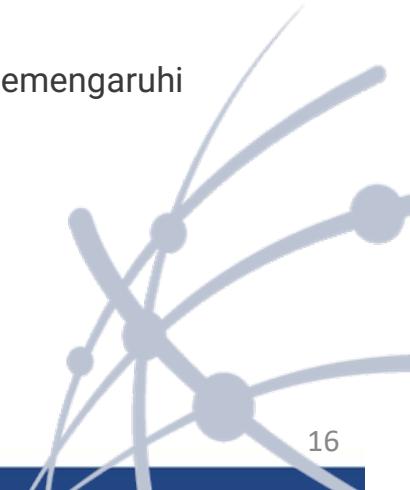
## Kesimpulan

Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi Loyalitas Karyawan, yang pada gilirannya secara signifikan dan positif mempengaruhi Kualitas Layanan Teknis, dengan Loyalitas Karyawan berperan sebagai mediator penuh.

Penghargaan tidak menunjukkan pengaruh signifikan baik terhadap Loyalitas Karyawan maupun Kualitas Layanan Teknis. Usia memoderasi secara negatif, sementara Tingkat Pendidikan memoderasi secara positif pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan.

## Saran

- Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi mediator lain atau variabel moderasi untuk pemahaman yang lebih komprehensif
- Studi mendatang dapat menyelidiki jenis penghargaan yang lebih relevan atau faktor-faktor kontingen yang memengaruhi efektivitas penghargaan
- Penelitian mendatang dapat menyelidiki lebih lanjut mekanisme di balik efek moderasi usia dan tingkat pendidikan
- Memperluas cakupan variabel independen yang memengaruhi loyalitas dan kualitas layanan



# TERIMA KASIH



