

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Era Digital

Maidiana Astuti Handayani¹, Zaleha Trihandayani², Eni Cahyani³

Universitas Muhammadiyah Palembang, Indonesia

maidiana.dualima@gmail.com, zalehatrihandayani.feb@gmail.com, eni_cahyani@um-palembang.ac.id

ABSTRACT

Info Artikel:

Diterima 11 November 2025

Direview 16 Februari 2026

Disetujui 12 Mei 2026

Keywords:

Transformational leadership, empowering leadership, job satisfaction, employee performance, digital era.

Purpose – This study aims to analyze the effect of transformational leadership and empowering leadership on job satisfaction and employee performance in organizations operating in the digital era.

Design/methodology – This research uses a quantitative approach with an explanatory survey method to examine the empirical relationship among variables. The population consists of permanent employees working in service and education organizations that actively implement work digitalization. A total of 109 respondents were selected using purposive sampling based on tenure and direct involvement in the organization's digital transformation process. Data were analyzed using quantitative techniques to test direct and indirect effects through job satisfaction as a mediating variable.

Findings – The results show that both transformational leadership and empowering leadership have a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance, directly and indirectly through job satisfaction. Leaders who inspire, serve as role models, and foster self-confidence among subordinates create a conducive work climate, enhancing motivation and productivity. The findings highlight that the combination of transformational and empowering leadership styles serves as an effective strategy to face modern leadership challenges, especially during digital transformation processes in Indonesian organizations.

Publishing Institution :

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Palembang.

Alamat : Jl. Jend. Ahmad Yani 13 Ulu Palembang Sumatera Selatan (30263)

E-Mail :

motivasi.feb.ump@gmail.com

Access this article online

Quick Response Code:



Website:

<http://jurnal.um-palembang.ac.id/motivasi>

p-ISSN:2548-1622

e-ISSN: 2716-4039Jurnal **MOTIVASI**

A. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis pada era digital telah menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian secara cepat, baik dalam aspek teknologi, struktur kerja, komunikasi, maupun pengelolaan sumber daya manusia. Digitalisasi tidak hanya menghadirkan perangkat kerja baru, tetapi juga mengubah cara organisasi merancang proses kerja, membangun

koordinasi, memantau kinerja, serta menjaga keterlibatan karyawan. Dalam situasi ini, kepemimpinan menjadi faktor penting karena pemimpin berperan dalam menerjemahkan perubahan strategis menjadi perilaku kerja yang dapat dipahami dan dijalankan oleh karyawan. Pemimpin tidak lagi cukup hanya bertindak sebagai pengendali administratif, tetapi juga perlu menjadi pengarah, fasilitator, motivator,

dan pemberi dukungan psikologis bagi karyawan yang menghadapi tuntutan kerja digital.

Era digital mendorong organisasi untuk bergerak lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis data. Pola kerja yang sebelumnya bersifat rutin dan hierarkis mulai bergeser ke arah kerja yang menuntut kolaborasi, kecepatan pengambilan keputusan, kemampuan belajar, dan kesiapan berinovasi. Perubahan tersebut menimbulkan tantangan baru bagi karyawan. Di satu sisi, teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Di sisi lain, digitalisasi juga dapat menimbulkan tekanan karena karyawan harus menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru, target yang lebih dinamis, serta pola komunikasi yang lebih terbuka dan cepat. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam menghadapi era digital sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung kepuasan dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi perubahan tersebut. Bass, B. M., & Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membangun pengaruh ideal, memberikan motivasi inspirasional, mendorong stimulasi intelektual, serta memberikan perhatian individual kepada bawahan. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan karyawan untuk mencapai target organisasi, tetapi juga membangun makna kerja, keyakinan diri, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Dalam konteks organisasi digital, gaya kepemimpinan ini penting karena karyawan membutuhkan visi yang jelas agar dapat memahami arah perubahan dan peran mereka dalam proses transformasi.

Selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pemberdayaan juga menjadi pendekatan yang semakin penting pada lingkungan kerja digital. Kepemimpinan pemberdayaan menekankan pemberian kepercayaan, otonomi, dukungan, dan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Zhang, X., Li, H., & Bartol (2020) menjelaskan bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan rasa kontrol karyawan terhadap pekerjaan, sedangkan Spreitzer, G., Zhang, X., & Bartol (2021) menekankan bahwa pemberdayaan psikologis mencakup rasa bermakna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam

pekerjaan. Dalam organisasi yang berbasis digital, karyawan sering dihadapkan pada tugas yang membutuhkan inisiatif, kreativitas, dan kemampuan mengambil keputusan secara cepat. Oleh karena itu, kepemimpinan pemberdayaan menjadi relevan karena memberi ruang bagi karyawan untuk bekerja lebih mandiri dan bertanggung jawab.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, masih terdapat beberapa celah penelitian yang penting untuk dikaji lebih lanjut. Pertama, sebagian penelitian masih membahas kepemimpinan dalam konteks organisasi secara umum dan belum secara spesifik menempatkan digitalisasi kerja sebagai latar utama perubahan hubungan antara pemimpin dan karyawan. Padahal, era digital membuat hubungan kerja menjadi lebih kompleks karena karyawan harus beradaptasi dengan teknologi, komunikasi virtual, koordinasi cepat, dan tuntutan inovasi. Dalam konteks seperti ini, gaya kepemimpinan yang efektif bukan hanya gaya yang mampu memberi arahan, tetapi juga gaya yang mampu membangun kepercayaan, memberi ruang partisipasi, dan menciptakan kepuasan kerja.

Kedua, penelitian sebelumnya umumnya masih menguji kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan secara terpisah. Kepemimpinan transformasional lebih sering dikaitkan dengan visi, inspirasi, perhatian individual, dan dorongan perubahan, sedangkan kepemimpinan pemberdayaan lebih banyak dikaji dalam kaitannya dengan otonomi, kepercayaan, tanggung jawab, dan pelibatan karyawan. Padahal, dalam lingkungan kerja digital, kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat saling melengkapi. Karyawan membutuhkan pemimpin yang mampu memberikan arah strategis sekaligus memberi ruang untuk berinisiatif. Dengan demikian, penggabungan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan sebagai pendekatan dual leadership menjadi penting untuk menjelaskan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi digital.

Ketiga, hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan tidak cukup dijelaskan hanya melalui pengaruh langsung. Kinerja merupakan hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, lingkungan, serta

pengalaman psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Salah satu pengalaman psikologis yang berperan penting adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai, dipercaya, didukung, dan memiliki kesempatan berkembang cenderung menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan performa kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja perlu dikaji sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan dapat meningkatkan kinerja.

Keempat, dalam konteks organisasi Indonesia, budaya kerja masih banyak dipengaruhi oleh pola hierarkis, penghormatan terhadap atasan, dan kecenderungan bawahan untuk menunggu arahan. Kondisi ini membuat kepemimpinan transformasional tetap penting karena karyawan membutuhkan figur pemimpin yang mampu menjadi panutan dan pemberi arah. Namun, tuntutan kerja digital membutuhkan karyawan yang lebih aktif, terbuka, kreatif, dan mandiri. Oleh sebab itu, kepemimpinan pemberdayaan juga diperlukan agar karyawan memiliki keberanian untuk menyampaikan ide, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja. Kombinasi kedua gaya kepemimpinan tersebut menjadi relevan untuk menjembatani kebutuhan organisasi Indonesia yang sedang bergerak dari pola kerja hierarkis menuju pola kerja yang lebih partisipatif.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi dengan menguji secara simultan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di era digital. Fokus penelitian diarahkan pada karyawan yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang telah menerapkan sistem kerja digital, bukan pada satu kelompok generasi tertentu. Penegasan fokus ini penting agar penelitian konsisten dengan karakteristik responden yang berasal dari beberapa kelompok usia dan masa kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai bagaimana karyawan dalam lingkungan kerja digital merespons gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memberdayakan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini menempatkan era digital sebagai konteks utama dalam menganalisis hubungan antara

kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kedua, penelitian ini menggabungkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan sebagai pendekatan dual leadership yang saling melengkapi. Ketiga, penelitian ini menguji kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme psikologis antara kepemimpinan dan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, tetapi juga bagaimana pengaruh tersebut bekerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di era digital. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kedua gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian kepemimpinan modern dengan menegaskan pentingnya integrasi antara inspirasi dan pemberdayaan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pimpinan organisasi dan pengelola sumber daya manusia dalam merancang strategi kepemimpinan yang adaptif terhadap tuntutan digitalisasi kerja.

B. KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, pengembangan potensi individu, dan pencapaian tujuan organisasi melalui inspirasi. Bass, B. M., & Riggio (2006) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun pengaruh positif melalui visi yang jelas, motivasi yang kuat, stimulasi pemikiran, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya mengarahkan karyawan untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga mendorong mereka memahami makna pekerjaan dan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Dimensi pertama dalam kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal. Dimensi ini menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi teladan yang dihormati, dipercaya, dan dijadikan rujukan oleh bawahan. Dalam organisasi digital, pengaruh ideal penting

karena karyawan membutuhkan pemimpin yang dapat menunjukkan sikap adaptif, terbuka terhadap perubahan, serta konsisten dalam menghadapi ketidakpastian. Ketika pemimpin mampu menjadi contoh dalam memanfaatkan teknologi, membangun komunikasi terbuka, dan menjaga integritas, karyawan lebih mudah menerima perubahan dan mengikuti arah organisasi.

Dimensi kedua adalah motivasi inspirasional, yaitu kemampuan pemimpin membangun semangat melalui visi, harapan, dan tujuan yang jelas. Dalam era digital, karyawan sering menghadapi perubahan target, sistem kerja baru, dan tekanan adaptasi. Pemimpin yang mampu menjelaskan tujuan digitalisasi secara jelas dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan karyawan. Motivasi inspirasional membantu karyawan melihat bahwa perubahan bukan hanya beban, tetapi juga kesempatan untuk berkembang.

Dimensi ketiga adalah stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kritis, mencari solusi baru, dan tidak terjebak pada cara kerja lama. Dalam organisasi digital, stimulasi intelektual sangat penting karena teknologi menuntut pembaruan proses kerja secara terus-menerus. Pemimpin yang mendorong kreativitas membuat karyawan lebih berani mengusulkan perbaikan, memanfaatkan teknologi, dan menyelesaikan masalah dengan cara yang inovatif.

Dimensi keempat adalah perhatian individual. Pemimpin transformasional memahami bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan, kemampuan, dan tantangan yang berbeda. Dalam lingkungan kerja digital, sebagian karyawan mungkin lebih cepat beradaptasi dengan teknologi, sementara sebagian lainnya membutuhkan pendampingan. Perhatian individual membantu karyawan merasa diperhatikan dan didukung, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kesiapan mereka untuk berkinerja lebih baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut, kepemimpinan transformasional dipandang mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan melalui mekanisme psikologis berupa makna kerja, kepercayaan terhadap pemimpin, dan motivasi intrinsik. Ketika karyawan memahami tujuan organisasi dan merasa perannya penting, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi.

Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk perilaku kerja positif di era digital.

Kepemimpinan Pemberdayaan

Kepemimpinan pemberdayaan merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya memberikan kepercayaan, kewenangan, dan dukungan kepada karyawan agar mereka mampu mengambil peran aktif dalam pekerjaannya. Berbeda dengan kepemimpinan yang bersifat instruktif, kepemimpinan pemberdayaan menempatkan karyawan sebagai pihak yang memiliki kapasitas untuk berpikir, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja. (Zhang, X., Li, H., & Bartol 2020) menegaskan bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan kreativitas karena karyawan memperoleh otonomi dan ruang untuk mencoba pendekatan baru.

Dalam praktiknya, kepemimpinan pemberdayaan dapat diwujudkan melalui beberapa tindakan. Pemimpin memberi kepercayaan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan berlebihan, memberikan informasi yang diperlukan, melibatkan karyawan dalam diskusi keputusan, serta memberikan dukungan ketika karyawan menghadapi hambatan. Praktik ini membentuk rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Ketika karyawan merasa bahwa pendapatnya dihargai dan kompetensinya dipercaya, mereka lebih terdorong untuk bekerja secara aktif dan bertanggung jawab.

Spreitzer, G., Zhang, X., & Bartol (2021) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis terdiri atas rasa bermakna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh. Rasa bermakna muncul ketika karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan nilai dan tujuan pribadi. Kompetensi berkaitan dengan keyakinan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugas. Otonomi menunjukkan adanya kebebasan dalam menentukan cara kerja, sedangkan pengaruh menggambarkan keyakinan bahwa tindakan karyawan memiliki dampak terhadap organisasi. Keempat aspek tersebut sangat penting dalam organisasi digital karena karyawan dituntut untuk lebih mandiri dan adaptif. Dalam konteks digitalisasi kerja, kepemimpinan pemberdayaan menjadi semakin penting karena banyak pekerjaan tidak lagi dapat dikontrol secara langsung oleh atasan. Sistem kerja digital sering dilakukan melalui

platform teknologi, komunikasi daring, dan koordinasi lintas ruang. Dalam kondisi ini, pengawasan ketat tidak selalu efektif. Sebaliknya, organisasi membutuhkan karyawan yang dapat dipercaya, mampu mengatur pekerjaan sendiri, dan berinisiatif menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, pemberdayaan menjadi strategi kepemimpinan yang sejalan dengan kebutuhan kerja digital.

Kepemimpinan pemberdayaan juga berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang diberi ruang untuk berpartisipasi cenderung merasa lebih dihargai. Mereka tidak hanya diperlakukan sebagai pelaksana instruksi, tetapi juga sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Perasaan dihargai tersebut meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan, hubungan dengan atasan, dan lingkungan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan pemberdayaan dapat membentuk pengalaman kerja positif yang mendorong peningkatan kinerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang mencerminkan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat muncul dari berbagai aspek, seperti kesesuaian tugas, hubungan dengan atasan, dukungan rekan kerja, peluang pengembangan diri, keadilan organisasi, dan pengakuan terhadap kontribusi. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, lebih bertanggung jawab, dan lebih bersedia memberikan usaha tambahan bagi organisasi. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi. Posisi ini didasarkan pada pemikiran bahwa kepemimpinan tidak selalu langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu membentuk pengalaman kerja yang dirasakan oleh karyawan. Pemimpin yang inspiratif dan memberdayakan dapat meningkatkan rasa nyaman, rasa dihargai, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pengalaman positif tersebut kemudian mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Kepuasan kerja juga memiliki arti penting dalam era digital. Perubahan teknologi dapat menimbulkan tekanan apabila karyawan tidak memperoleh dukungan yang memadai. Namun, apabila digitalisasi disertai dengan kepemimpinan yang suportif, karyawan dapat melihat teknologi sebagai alat yang membantu pekerjaan. Kepuasan kerja dalam konteks ini

bukan hanya terkait dengan imbalan atau fasilitas, tetapi juga dengan pengalaman psikologis dalam menghadapi perubahan kerja.

Karyawan yang puas biasanya lebih terbuka terhadap pembelajaran, lebih mudah menerima perubahan, dan lebih bersedia berkolaborasi. Hal ini penting karena organisasi digital membutuhkan karyawan yang tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga aktif menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor kunci yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan. Dalam era digital, kinerja tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kemampuan beradaptasi dengan teknologi, menyelesaikan masalah secara cepat, berkolaborasi, dan menghasilkan ide yang relevan bagi organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Pemimpin memiliki peran penting karena mereka membentuk arah kerja, memberi dukungan, serta menciptakan iklim organisasi. Pemimpin transformasional meningkatkan kinerja melalui inspirasi dan visi, sedangkan pemimpin pemberdayaan meningkatkan kinerja melalui kepercayaan dan otonomi. Keduanya dapat memperkuat motivasi dan tanggung jawab karyawan. Dalam organisasi digital, kinerja karyawan sangat bergantung pada kemampuan untuk bekerja secara mandiri dan kolaboratif. Banyak pekerjaan memerlukan penggunaan teknologi, komunikasi cepat, dan pengambilan keputusan berbasis informasi. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong karyawan untuk tidak hanya patuh terhadap instruksi, tetapi juga berpikir kreatif dan bertindak proaktif. Dual leadership yang memadukan transformasional dan pemberdayaan menjadi relevan dalam menjawab kebutuhan tersebut.

Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja, keterlibatan, serta kinerja karyawan. Gunawan, A., & Abadiyah (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan kepercayaan dapat meningkatkan perilaku kerja sukarela dalam organisasi. Selanjutnya, Srilestari, S., & Indriyaningrum (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kombinasi kedua gaya kepemimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan produktif.

Penelitian Muhaimin, N., Raharja, A., & Fitriani (2023) menunjukkan bahwa pemberdayaan berperan dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kapasitas organisasi untuk berubah. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang mendorong partisipasi dan pengembangan individu dapat meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi di tengah perubahan lingkungan kerja. Selain itu, Alfaiza, M., & Rachman (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *structural empowerment* dan *psychological well-being* karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan dalam organisasi.

Pengembangan Hipotesis

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di era digital.

Kepemimpinan pemberdayaan juga diperkirakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang diberikan otonomi dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan cenderung merasa dipercaya. Rasa dipercaya tersebut meningkatkan kenyamanan dan kepuasan terhadap pekerjaan. Dalam era digital,

pemberdayaan menjadi semakin penting karena pekerjaan membutuhkan fleksibilitas dan kemampuan mengambil inisiatif. Oleh karena itu, hipotesis kedua adalah:

H₂: Kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di era digital.

Kepemimpinan transformasional juga diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja. Pemimpin yang memberikan inspirasi dan stimulasi intelektual dapat mendorong karyawan bekerja lebih kreatif dan bertanggung jawab. Ketika karyawan memahami tujuan organisasi dan merasa didukung, mereka akan lebih terdorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh sebab itu, hipotesis ketiga adalah:

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era digital.

Kepemimpinan pemberdayaan dipandang mampu meningkatkan kinerja karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Otonomi kerja dapat memunculkan perilaku proaktif dan inovatif. Oleh karena itu, hipotesis keempat adalah:

H₄: Kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era digital.

Kepuasan kerja diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karena karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen, loyalitas, dan motivasi kerja yang lebih tinggi. Kepuasan menciptakan kondisi psikologis positif yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik. Oleh karena itu, hipotesis kelima adalah:

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era digital.

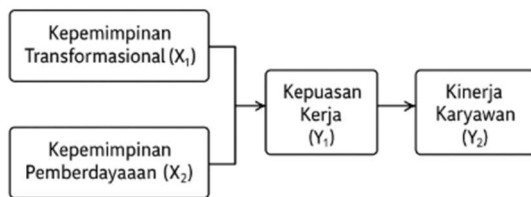
Selain pengaruh langsung, kepuasan kerja juga diperkirakan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kepuasan melalui pemberian makna, perhatian, dan dukungan. Kepuasan tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu, hipotesis keenam adalah:

H₆: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di era digital.

Kepuasan kerja juga diperkirakan memediasi hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan dan kinerja. Pemberian otonomi dan kepercayaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat kinerja. Dengan demikian, hipotesis ketujuh adalah:

H₇: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan di era digital.

Kepemimpinan pemberdayaan yang ditunjukkan melalui pemberian wewenang, dukungan pengambilan keputusan, kepercayaan, serta kesempatan berkembang diyakini mampu meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Kondisi tersebut mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga karyawan menunjukkan tanggung jawab, produktivitas, dan kualitas kerja yang lebih baik.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Gambar ini menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Kerangka tersebut menggambarkan bahwa kedua gaya kepemimpinan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian penjelasan atau explanatory research. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah menguji hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pemberdayaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di era digital. Penelitian kuantitatif memungkinkan hubungan antarvariabel dianalisis secara objektif melalui data numerik dan prosedur statistik. Dengan pendekatan ini,

hipotesis yang telah dirumuskan dapat diuji secara empiris.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner online. Data sekunder diperoleh dari buku, artikel ilmiah, laporan penelitian, dan referensi lain yang relevan dengan topik kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan digitalisasi kerja. Penggunaan kedua jenis data tersebut dimaksudkan untuk memperkuat dasar teoritis sekaligus mendukung analisis empiris.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada organisasi sektor jasa dan pendidikan di Indonesia yang telah menerapkan sistem kerja digital. Organisasi sektor jasa dan pendidikan dipilih karena kedua sektor tersebut mengalami perubahan signifikan akibat digitalisasi, baik dalam layanan, komunikasi, administrasi, koordinasi, maupun pengelolaan kinerja. Karyawan dalam sektor tersebut dituntut untuk menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga sesuai dengan fokus penelitian mengenai karyawan di era digital.

Sampel penelitian berjumlah 109 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu teknik pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden meliputi karyawan yang memiliki masa kerja minimal satu tahun, memiliki atasan langsung, serta terlibat dalam aktivitas kerja berbasis digital. Kriteria masa kerja minimal satu tahun digunakan agar responden memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja. Kriteria memiliki atasan langsung digunakan karena penelitian ini menganalisis persepsi karyawan terhadap praktik kepemimpinan. Kriteria keterlibatan dalam kerja digital digunakan agar responden sesuai dengan konteks era digital yang menjadi fokus penelitian. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner online dengan skala Likert lima tingkat. Skala tersebut digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan penelitian. Pilihan jawaban terdiri atas sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Penggunaan skala Likert dianggap sesuai karena variabel yang diteliti berkaitan dengan persepsi,

sikap, dan penilaian karyawan terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja, serta kinerja.

Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 16 item pernyataan yang mencerminkan empat dimensi, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Setiap dimensi diukur melalui empat item. Variabel kepemimpinan pemberdayaan diukur menggunakan 12 item pernyataan yang mencerminkan kepercayaan, dukungan, otonomi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan 12 item yang mencakup kepuasan terhadap pekerjaan, pengawasan, rekan kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan 10 item yang mencerminkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah uji validitas untuk memastikan bahwa setiap item mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Item dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai r tabel. Tahap kedua adalah uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha untuk mengetahui konsistensi internal instrumen. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70.

Tahap berikutnya adalah uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data terdistribusi secara normal. Uji multikolinearitas digunakan untuk memastikan tidak terdapat hubungan yang terlalu kuat antarvariabel independen. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk memastikan bahwa varians residual bersifat konstan. Setelah asumsi klasik terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan regresi linier berganda.

Analisis regresi dilakukan dalam dua model. Model pertama menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja. Model kedua menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pemberdayaan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Peran mediasi kepuasan kerja diuji menggunakan

Sobel test. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 0.05. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, maka hipotesis dinyatakan diterima.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 109 responden yang bekerja pada organisasi sektor jasa dan pendidikan di Indonesia yang telah mengadopsi sistem kerja digital. Responden berasal dari beberapa kelompok usia, sehingga penelitian ini tidak hanya merepresentasikan satu generasi kerja tertentu, tetapi menggambarkan persepsi karyawan lintas usia dalam menghadapi pola kepemimpinan di era digital.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	%
Jenis kelamin	Laki-laki	58	53.2 %
	Perempuan	51	46.8 %
Usia	< 25 tahun	19	17.4 %
	25–35 tahun	49	45.0 %
	36–45 tahun	28	25.7 %
	> 45 tahun	13	11.9 %
Masa kerja	< 3 tahun	22	20.2 %
	3–5 tahun	44	40.4 %
	> 5 tahun	43	39.4 %

Sumber: Olahan data, 2025

Mayoritas responden berada pada kelompok usia 25–35 tahun dan memiliki masa kerja 3–5 tahun. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada fase usia produktif dan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai praktik kepemimpinan, kepuasan kerja, serta kinerja dalam lingkungan organisasi berbasis digital. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pemberdayaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien korelasi lebih tinggi dibandingkan nilai r tabel (0.188 pada $\alpha = 0.05$; $n = 109$), sehingga seluruh item dinyatakan layak digunakan. Pengujian reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha juga menghasilkan nilai di atas batas minimum 0.70, yaitu 0.917 untuk kepemimpinan transformasional, 0.902 untuk kepemimpinan pemberdayaan, 0.883 untuk kepuasan kerja, dan 0.896 untuk kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat digunakan dalam tahap analisis berikutnya.

Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan pemberdayaan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberian otonomi, kepercayaan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan membuat karyawan merasa memiliki kendali terhadap pekerjaannya. Karyawan yang diberi ruang untuk menyampaikan ide dan mengambil tanggung jawab merasa lebih dihargai. Rasa dihargai inilah yang meningkatkan kepuasan kerja secara psikologis. Hasil ini konsisten dengan temuan Zhang, X., Li, H., & Bartol (2020) dan Spreitzer, G., Zhang, X., & Bartol (2021) yang menegaskan bahwa pemberdayaan meningkatkan motivasi intrinsik dan makna kerja.

Tabel 2. Hasil Regresi Model I (Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja)

Variabel	Koefisien	t-hitung	Sig.
(Konstanta)	0.284	2.056	0.042
Kep. Transformasional (X ₁)	0.384	4.762	0.000
Kep. Pemberdayaan (X ₂)	0.412	5.095	0.000
R ² = 0.621			

Sumber: Olahan data, 2025

Hasil analisis regresi pada Model I menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan sama-sama memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0.621 mengindikasikan bahwa 62.1% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kedua gaya kepemimpinan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara pemimpin dan karyawan memiliki peran besar dalam membentuk perasaan puas terhadap pekerjaan.

Pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menghadirkan visi yang jelas, memberikan inspirasi, serta menunjukkan perhatian individual mampu membangun pengalaman kerja yang lebih bermakna bagi karyawan. Dalam praktik organisasi, pemimpin dengan karakteristik ini tidak hanya menekankan pencapaian target, tetapi juga berperan sebagai pembimbing yang mendorong perkembangan

potensi bawahan. Kondisi tersebut mendorong munculnya rasa dihargai dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Bass, B. M., & Riggio (2006) yang menekankan pentingnya peran inspiratif pemimpin dalam membangun komitmen bawahan.

Temuan empiris dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional berkontribusi nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika pemimpin mampu membangun inspirasi dan memberikan perhatian personal, karyawan merasakan penghargaan yang lebih besar terhadap perannya di organisasi. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada proses pengembangan potensi individu. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Pratama, H., & Hidayat (2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan loyalitas karyawan karena mereka merasa diperhatikan secara personal oleh pemimpin. Rasa dihargai inilah yang menjadi faktor kunci munculnya kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pemberdayaan juga terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan diberi kepercayaan dan tanggung jawab, mereka terdorong untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Otonomi kerja membuat individu lebih proaktif, inovatif, dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan bukan hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga berdampak langsung pada hasil kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menekankan bahwa lingkungan kerja partisipatif meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan. Pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja juga terlihat kuat. Ketika karyawan diberikan kepercayaan serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung merasa memiliki kendali terhadap pekerjaannya. Perasaan memiliki otonomi tersebut mendorong tumbuhnya motivasi dari dalam diri serta meningkatkan keterlibatan kerja. Hal ini mendukung gagasan Spreitzer, G., Zhang, X., & Bartol (2021) bahwa

pemberdayaan psikologis berkontribusi pada peningkatan rasa kompetensi dan tanggung jawab. Dalam konteks budaya kerja Indonesia yang masih relatif hierarkis, pendekatan pemberdayaan menjadi strategi penting untuk mendorong partisipasi aktif karyawan.

Kepemimpinan pemberdayaan juga berpengaruh terhadap kualitas hubungan kerja di dalam organisasi (Cahyani 2018; Sari, D., & Nugroho 2021; Sari 2022). Pemberian kepercayaan menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan, yang kemudian mendorong keberanian untuk berinisiatif dan berkreasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Zhang, Li, dan Bartol (2020) yang menyatakan bahwa otonomi kerja berhubungan erat dengan kreativitas karyawan. Pada organisasi berbasis digital, praktik kepemimpinan seperti ini juga berkontribusi dalam mengurangi tekanan kerja karena karyawan merasa dihargai atas kompetensinya.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan menstimulasi pemikiran inovatif mendorong karyawan untuk bekerja melebihi target minimum yang ditetapkan organisasi.

Karyawan yang mendapatkan dorongan visi jangka panjang serta dukungan pengembangan diri cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, ketepatan waktu, serta tanggung jawab tinggi. Temuan ini mendukung teori bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan performa melalui motivasi dan inspirasi kerja.

Tabel 3. Hasil Regresi Model II (Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan)

Variabel	Koefisien	t-hitung	Sig.
(Konstanta)	0.218	1.936	0.056
Kep.Transformasional (X ₁)	0.243	3.217	0.002
Kep.Pemberdayaan (X ₂)	0.262	3.431	0.001
Kepuasan Kerja (Y ₁)	0.396	5.528	0.000
R ² = 0.718			

Sumber: Olahan data, 2025

Hasil analisis Model II menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pemberdayaan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai R² sebesar 0.718. Artinya, 71.8% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Di antara ketiganya, kepuasan kerja memiliki koefisien pengaruh terbesar, yang menunjukkan bahwa kondisi psikologis karyawan berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan yang baik tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan perasaan positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki komitmen lebih tinggi, semangat kerja yang stabil, serta kemauan untuk memberikan kontribusi maksimal. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis penting yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja.

Pengujian mediasi menggunakan Sobel test menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel perantara yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Nilai koefisien tertinggi ditunjukkan oleh variabel kepuasan kerja (0.396) yang berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja. Hasil uji mediasi menggunakan Sobel test menunjukkan nilai z sebesar 3.45 ($p < 0.05$) untuk jalur $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$ dan 3.91 ($p < 0.05$) untuk jalur $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$. Hal ini berarti bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Temuan ini mendukung pandangan Lawler dan Porter (1967) tentang Job Satisfaction Performance Hypothesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan peningkatan motivasi dan produktivitas.

Secara rinci, kepemimpinan transformasional terbukti memberikan

pengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, demikian pula dengan kepemimpinan pemberdayaan. Kepuasan kerja sendiri memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja sekaligus memperkuat dampak kedua gaya kepemimpinan tersebut. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu menginspirasi sekaligus memberi ruang otonomi dapat menciptakan kondisi psikologis yang mendukung performa kerja.

Secara empiris, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.384$; Sig. = 0.000) dan kinerja karyawan ($\beta = 0.243$; Sig. = 0.002). Kepemimpinan pemberdayaan juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.412$; Sig. = 0.000) dan kinerja ($\beta = 0.262$; Sig. = 0.001). Selain itu, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0.396$; Sig. = 0.000), sekaligus memediasi hubungan antara kedua jenis kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Temuan ini memperkuat teori bahwa pemimpin yang menginspirasi dan memberi otonomi kepada bawahan mampu meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Zhang, X., Li, H., & Bartol (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dapat meningkatkan kreativitas dan keterlibatan kerja. Dalam konteks Indonesia, gaya kepemimpinan transformasional semakin relevan karena budaya kerja yang kolektif dan hierarkis membutuhkan figur pemimpin yang mampu menjadi panutan sekaligus pembuka ruang partisipasi. Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dipublikasikan pada *Motivasi: Jurnal Manajemen dan Bisnis* terkait peran kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Prasetyo, E., & Lestari 2022; Sari, D., & Nugroho 2021).

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, penelitian ini memberikan sejumlah implikasi baik secara teoritis maupun praktis. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan dengan menegaskan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan memiliki peran komplementer dalam meningkatkan

kepuasan dan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat pendekatan perilaku kepemimpinan modern yang menempatkan pemimpin sebagai agen motivasi sekaligus fasilitator pengembangan individu.

Selain itu, penelitian ini memperkaya kajian mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja, khususnya dalam konteks tenaga kerja generasi Z. Secara konseptual, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung semata, tetapi melalui proses psikologis yang membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Dari sisi praktis, temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang memadukan inspirasi dengan pemberian kepercayaan. Kombinasi tersebut memungkinkan terciptanya keseimbangan antara arahan strategis dari pimpinan dan kebebasan karyawan dalam mengeksekusi tugas secara kreatif. Dalam lingkungan kerja digital yang dinamis, pendekatan ini menjadi semakin relevan karena karyawan dituntut untuk adaptif sekaligus inovatif.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di era digital. Pemimpin yang mampu memberikan visi, inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna bagi karyawan. Pengalaman kerja yang bermakna tersebut meningkatkan rasa puas, rasa dihargai, dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan.

Kepemimpinan pemberdayaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberian otonomi, kepercayaan, dukungan, dan ruang partisipasi membuat karyawan merasa memiliki kendali terhadap pekerjaannya. Dalam era digital, kondisi ini sangat penting karena karyawan harus mampu mengambil keputusan, beradaptasi, dan menyelesaikan pekerjaan secara fleksibel. Karyawan yang merasa diberdayakan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui inspirasi, arah, dan makna kerja, sedangkan kepemimpinan pemberdayaan meningkatkan kinerja melalui otonomi, tanggung jawab, dan rasa memiliki. Temuan ini menegaskan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi yang menghadapi digitalisasi kerja.

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan terhadap kinerja. Artinya, kepemimpinan yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan pengalaman kerja yang positif. Karyawan yang puas cenderung lebih berkomitmen, bertanggung jawab, disiplin, dan terdorong untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan modern dengan menempatkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan sebagai pendekatan dual leadership dalam era digital. Penelitian ini juga memperkuat pemahaman bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis penting yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menegaskan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, tetapi juga menjelaskan proses psikologis yang menghubungkan keduanya.

Secara praktis, pimpinan organisasi disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang menyeimbangkan arahan inspiratif dan pemberian otonomi. Pemimpin perlu menyampaikan visi organisasi secara jelas, memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu, mendorong kreativitas, serta memberi ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dalam lingkungan kerja digital, pemimpin juga perlu memanfaatkan teknologi sebagai sarana komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi yang lebih efektif.

Bagi pengelola sumber daya manusia, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam

merancang program pelatihan kepemimpinan. Program pelatihan sebaiknya tidak hanya menekankan kemampuan administratif, tetapi juga kemampuan membangun kepercayaan, memberi umpan balik, mengelola perubahan, dan memberdayakan karyawan. Organisasi juga perlu merancang sistem kerja yang memberikan ruang otonomi, kesempatan pengembangan diri, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada organisasi sektor jasa dan pendidikan, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke semua sektor industri. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan survei dengan data potong lintang, sehingga belum dapat menangkap perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang. Ketiga, variabel yang digunakan masih terbatas pada kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja, sementara faktor lain seperti budaya organisasi, kesiapan digital, beban kerja, dan kesejahteraan psikologis juga dapat memengaruhi kinerja.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sektor organisasi, menggunakan desain longitudinal, serta menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, digital readiness, work engagement, psychological well-being, dan organizational commitment. Penelitian mendatang juga dapat membandingkan pengaruh kepemimpinan pada kelompok usia yang berbeda untuk melihat apakah respons terhadap kepemimpinan digital berbeda antarkelompok karyawan. Dengan demikian, pemahaman mengenai kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja dalam era digital dapat dikembangkan secara lebih komprehensif.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Alfaiza, M., & Rachman, D. 2023. "Leadership Style and Work Values of Generation Z Employees in Indonesia." *Journal of Human Capital Studies* 8(2):112–25.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cahyani, Eni. 2018. "Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Pada Politeknik Swasta Kota Palembang." *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)* 4(1):28–40.
- Gunawan, A., & Abadiyah, N. 2022. "Dinamika

- Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior.” *Journal of Organizational Behavior Studies*, 7(3):45–58.
- Mangkunegara, A. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, N., Raharja, A., & Fitriani, E. 2023. “The Moderating Role of Empowerment in Transformational Leadership and Organizational Capacity.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Kontemporer*, 1(1):67–78.
- Prasetyo, E., & Lestari, R. 2022. “Peran Kepemimpinan Pemberdayaan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.” *Motivasi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 7(1):55–66.
- Pratama, H., & Hidayat, R. 2021. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Dan Loyalitas Karyawan.” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 8(2):45–56.
- Sari, D., & Nugroho, A. 2021. “Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Motivasi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 6(2):134–45.
- Sari, M. 2022. “Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Pendidikan Tinggi.” *Jurnal Pendidikan Dan Manajemen* 14(3):199–210.
- Spreitzer, G., Zhang, X., & Bartol, K. 2021. “Empowering Leadership and Psychological Empowerment: A Review and Future Directions.” *Academy of Management Perspectives* 35(3):420–38.
- Srilestari, S., & Indriyaningrum, I. 2023. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PS. Kota Woodcraft Furniture Jepara.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 10(2):88–101.
- Zhang, X., Li, H., & Bartol, K. 2020. “Empowering Leadership and Creativity: A Longitudinal Examination.” *The Leadership Quarterly* 31(6):101–12.