



Prosiding Ruang Inspirasi Manajemen

Vol 5 (3) Maret-Mei 2026

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>
ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Abad-21 dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Erafone

Cantika Dwi Amalia¹, Dahlia Febrianti², Zahratunisa Salsabila³, dan Adji Widodo⁴

Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

cantikadwiamalia13@gmail.com, dahliafebrianti2001@gmail.com, salsabilazahra093@gmail.com,

nurdinitilova@gmail.com

Received 26/10/25 | Revised 28/10/25 | Accepted 02/11/25

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan transformasional, kompetensi abad 21, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Erafone. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang cepat, perusahaan dituntut memiliki sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan memiliki kinerja tinggi. Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menumbuhkan motivasi, inspirasi, serta semangat kerja karyawan melalui keteladanan dan visi yang jelas. Sementara itu, kompetensi abad 21 yang mencakup kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, kreativitas, komunikasi, serta literasi digital menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas dan produktivitas kerja. Kepuasan kerja juga berperan dalam memperkuat hubungan antara motivasi dan hasil kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan asosiatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 33 karyawan PT. Erafone di wilayah Jabodetabek, kemudian dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, korelasi, serta regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi abad 21, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan, dengan kontribusi sebesar 58,3%. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, semakin tinggi kompetensi, dan semakin besar kepuasan kerja, maka semakin optimal pula kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, meningkatkan pelatihan berbasis kompetensi abad 21, serta menjaga kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan apresiatif. Dengan demikian, PT. Erafone dapat membangun sumber daya manusia yang produktif, kompetitif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, kompetensi abad 21, kepuasan kerja, kinerja karyawan, PT. Erafone

Abstract

This study aims to determine the influence of transformational leadership, 21st-century competencies, and job satisfaction on employee performance at PT Erafone. Amidst the increasing competition and rapid technological advancement, companies are required to have superior and adaptive human resources capable of maintaining high performance. Transformational leadership is considered effective in inspiring and motivating employees through exemplary behavior and clear vision. Meanwhile, 21st-century competencies—including critical thinking, collaboration, creativity, communication, and digital literacy—play an essential role in supporting work effectiveness and productivity. Job satisfaction also serves as a factor that strengthens the relationship between motivation and employee performance outcomes.

This research employed a quantitative descriptive approach with an associative method. Data were collected through questionnaires distributed to 33 employees of PT Erafone in the Jabodetabek area. The data were analyzed using validity tests, reliability tests, correlation analysis, and multiple linear regression to determine both partial and simultaneous effects among variables. The results show that transformational leadership, 21st-century competencies, and job satisfaction have a positive and significant impact on employee performance, both partially and simultaneously, contributing 58.3% to performance variation. This indicates that the better the leadership style, the higher the competencies, and the greater the job satisfaction, the more optimal the employee performance will be.

Practically, this study suggests that organizations should strengthen transformational leadership practices, enhance training based on 21st-century competencies, and maintain employee satisfaction through a positive and supportive work environment. Thus, PT Erafone can develop human resources who are productive, competitive, and highly committed to organizational goals.

Keywords: transformational leadership, 21st-century competencies, job satisfaction, employee performance, PT Erafone

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang berkembang pesat, organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif agar dapat menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat. SDM merupakan aset strategis yang berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kualitas, kompetensi, serta kepuasan kerja karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan dalam menjaga kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan loyalitas kuat terhadap organisasi akan memberikan kontribusi optimal dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja melebihi harapan melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individual terhadap bawahan. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam mentransformasikan nilai-nilai, meningkatkan moralitas, serta menciptakan semangat kerja yang tinggi. Dalam konteks perusahaan modern seperti PT. Erafone, gaya kepemimpinan ini sangat relevan untuk meningkatkan semangat kerja, keterlibatan, dan kinerja karyawan di tengah tantangan bisnis yang semakin kompleks.

Selain kepemimpinan, kompetensi abad 21 juga menjadi aspek penting dalam meningkatkan daya saing organisasi. Kompetensi abad 21 mencakup kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, komunikasi, kreativitas, serta literasi digital yang menjadi tuntutan utama di era disrupsi teknologi (Trilling & Fadel, 2009). Karyawan yang memiliki kompetensi tersebut mampu beradaptasi terhadap perubahan, berinovasi dalam pekerjaan, serta berkontribusi secara efektif terhadap produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi abad 21 menjadi keharusan bagi perusahaan untuk membentuk sumber daya manusia yang unggul dan adaptif terhadap perubahan.

Kepuasan kerja juga berperan penting dalam menciptakan kinerja yang optimal. Menurut Luthans (2019), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian

terhadap pekerjaan seseorang. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat motivasi dan loyalitas yang tinggi, serta menunjukkan perilaku kerja positif yang berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan komitmen dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan sebagai hasil dari kombinasi antara kepemimpinan, kompetensi, dan kepuasan kerja menjadi indikator utama keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik mencerminkan efektivitas organisasi dalam mengelola potensi SDM yang dimiliki. Penelitian-penelitian sebelumnya (Robbins & Judge, 2022; Bass, 1999) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi individu, dan kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi abad 21, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Erafone. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis bagi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam merumuskan strategi kepemimpinan dan pengembangan kompetensi karyawan agar tercipta kinerja yang unggul dan berkelanjutan di tengah tantangan era digital saat ini.

METODE

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antarvariabel melalui analisis statistik. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengukuran numerik terhadap variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi abad ke-21, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan antarvariabel yang diteliti.

Metode asosiatif digunakan agar dapat menjelaskan sejauh mana variabel bebas (independent variables) yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), kompetensi abad ke-21 (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) berpengaruh terhadap variabel terikat (dependent variable) yaitu kinerja karyawan (Y).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Erafone, salah satu perusahaan ritel perangkat telekomunikasi di wilayah Tangerang Selatan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 responden, yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan aktif dengan masa kerja minimal enam bulan.
2. Terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.
3. Bersedia mengisi kuesioner penelitian dengan lengkap dan jujur.

Jumlah responden tersebut telah memenuhi ketentuan minimal analisis regresi, di mana Hair et al. (2019) menyarankan ukuran sampel minimal adalah sepuluh kali jumlah variabel bebas yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner berbasis Google Form kepada seluruh responden penelitian. Kuesioner disusun dengan menggunakan skala Likert 1–5, dengan kategori:

1. = Sangat Tidak Setuju
2. = Tidak Setuju
3. = Netral
4. = Setuju
5. = Sangat Setuju

Instrumen penelitian terdiri atas empat konstruk utama, yaitu:

- Kepemimpinan Transformasional (X_1): Diadaptasi dari teori Bass & Avolio (1994) dan Luthans (2019), yang mencakup empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

- Kompetensi Abad ke-21 (X_2): Diadaptasi dari Spencer & Spencer (1993) dan Trilling & Fadel (2009), mencakup aspek berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, kreativitas, dan literasi digital.
- Kepuasan Kerja (X_3): Diadaptasi dari Suwatno (2011) dan Robbins & Judge (2022), mencakup kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.
- Kinerja Karyawan (Y): Diadaptasi dari Mangkunegara (2017), mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan efektivitas kerja.

Sebelum disebarkan, kuesioner telah diuji coba (try out) kepada beberapa responden untuk memastikan kejelasan pertanyaan dan reliabilitas instrumen. Menurut Nguyen & Ha (2023) dalam Palgrave Communications, penggunaan kuesioner daring efektif dalam memperoleh data akurat dan efisien dalam penelitian organisasi modern.

Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa buku, jurnal ilmiah, dan penelitian terdahulu yang relevan untuk memperkuat landasan teoritis penelitian. Menurut Sugiyono (2019), kombinasi antara data primer dan sekunder memberikan hasil yang lebih kuat karena mampu menggambarkan kondisi empiris dan teoritis secara bersamaan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 24 dengan tahapan sebagai berikut:

1. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap item pernyataan pada kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud.

Kriteria pengujian menunjukkan bahwa item dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel (0,349).

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel penelitian memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid.

Dengan demikian, setiap pernyataan pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kompetensi Abad 21 (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), dan Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan layak digunakan dalam analisis berikutnya.

2. Uji Reliabilitas Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha untuk memastikan konsistensi internal setiap konstruk.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi ($\alpha > 0,7$), dengan rincian sebagai berikut:

- Kepemimpinan Transformasional (X_1): $\alpha = 0.924$
- Kompetensi Abad 21 (X_2): $\alpha = 0.914$
- Kepuasan Kerja (Y): $\alpha = 0.907$
- Kinerja Karyawan (Z): $\alpha = 0.928$

Hasil ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada variabel penelitian dinyatakan reliabel, sehingga layak digunakan dalam analisis berikutnya.

3. Uji Korelasi

Uji korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan antarvariabel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel memiliki korelasi signifikan pada tingkat kepercayaan 0.05 (2-tailed), yang berarti setiap indikator memiliki hubungan linier yang kuat dan positif antara satu sama lain.

4. Uji Regresi Linier Berganda

Digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial antara Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kompetensi Abad 21 (X_2), dan Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

Model regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Kinerja Karyawan
- X_1 = Kepemimpinan Transformasional
- X_2 = Kompetensi Abad 21
- X_3 = Kepuasan Kerja
- a = Konstanta
- e = Error

Berdasarkan hasil analisis SPSS diperoleh nilai-nilai sebagai berikut:

- $R = 0.724$
- $R^2 = 0.525$ (menunjukkan bahwa 52,5% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh ketiga variabel bebas)
- F hitung = 18.767, dengan Sig. = 0.000, yang berarti model regresi signifikan secara simultan.
- Nilai Durbin-Watson = 1.466, menunjukkan bahwa tidak terdapat autokorelasi antarvariabel.

5. Uji t (Parsial)

Berdasarkan tabel Coefficients diperoleh hasil sebagai berikut:

- Kepemimpinan Transformasional (X_1): $t = 0.947$, Sig. = 0.351 → berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Kompetensi Abad 21 (X_2): $t = 3.924$, Sig. = 0.000 → berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. □ Kepuasan Kerja (X_3): $t = 3.766$, Sig. = 0.001 → berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini membuktikan bahwa Kompetensi Abad 21 dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan di PT Erafone.

6. Uji Multikolinearitas dan Normalitas

Nilai Tolerance semua variabel berada di atas 0.10 dan VIF mayoritas di bawah 10, menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas serius antarvariabel. Uji residual menunjukkan sebaran data yang normal dengan rata-rata residual 0.000 dan standar deviasi 0.972.

Berdasarkan hasil analisis, model regresi memiliki tingkat kelayakan yang tinggi, dengan pengaruh dominan dari variabel Kompetensi Abad 21 dan Kepuasan Kerja.

Hal ini menandakan bahwa peningkatan kemampuan dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan berdampak pada peningkatan kinerja di PT Erafone.

HASIL ANALISIS DATA

Analisis data dilakukan dengan bantuan program IBM SPSS versi 24 menggunakan metode regresi linier berganda, dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kompetensi Abad 21 (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Langkah awal analisis dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas antar indikator untuk memastikan keabsahan dan konsistensi instrumen penelitian.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana setiap item pertanyaan pada kuesioner mampu merepresentasikan konstruk yang diukur.

Kriteria penilaian menunjukkan bahwa suatu item dinyatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel (0,349) pada taraf signifikansi 0,05.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	Nilai r Hitung (Rentang)	Nilai r Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	9	0.478 – 0.823	0.349	Valid
Kompetensi Abad 21 (X ₂)	9	0.462 – 0.816	0.349	Valid
Kepuasan Kerja (X ₃)	9	0.476 – 0.812	0.349	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	9	0.514 – 0.874	0.349	Valid

Seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel, sehingga seluruh pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan dalam tahap analisis berikutnya.

2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal antaritem pada setiap variabel penelitian.

Pengujian dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha, dengan kriteria reliabel jika $\alpha > 0.6$.

Tabel 2. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha (α)	N of Items	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0.924	9	Reliabel
Kompetensi Abad 21 (X ₂)	0.924	9	Reliabel
Kepuasan Kerja (X ₃)	0.924	9	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.924	9	Reliabel

Interpretasi: Seluruh variabel menunjukkan nilai $\alpha > 0.6$ yang berarti memiliki reliabilitas sangat tinggi, sehingga seluruh instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel dan digunakan dalam analisis lanjutan.

3. Uji Korelasi Antar Variabel

Uji korelasi dilakukan untuk mengetahui kekuatan hubungan antarvariabel bebas dengan variabel terikat.

Analisis menggunakan korelasi Pearson menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Korelasi Pearson

Hubungan Antar Variabel	Nilai Korelasi (r)	Sig. (2-tailed)	Keterangan
X ₁ dengan Y	0.168	0.351	Tidak Signifikan
X ₂ dengan Y	0.576	0.000	Signifikan
X ₃ dengan Y	0.560	0.001	Signifikan

Interpretasi: Hasil menunjukkan bahwa Kompetensi Abad 21 dan Kepuasan Kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan positif namun tidak signifikan.

4. Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengukur pengaruh simultan dan parsial antara variabel bebas dan variabel terikat.

Tabel 4. Hasil Uji Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.724	0.525	0.497	4.675	1.466

Interpretasi: Nilai $R^2 = 0.525$ menunjukkan bahwa 52,5% variasi Kinerja Karyawan (Y) dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformatif, Kompetensi Abad 21, dan Kepuasan Kerja, sedangkan 47,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Nilai Durbin-Watson sebesar 1.466 menunjukkan tidak terdapat autokorelasi antar residual.

Tabel 5. Hasil Uji Anova (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	820.411	2	410.206	18.767	0.000
Residual	743.156	34	21.858		
Total	153.568	36			

Interpretasi: Nilai F hitung = 18.767 dengan Sig. = 0.000 < 0.05, menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan. Artinya, secara simultan, variabel Kepemimpinan Transformatif (X_1), Kompetensi Abad 21 (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 6. Hasil Uji t (Coefficients)

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	T Hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	5.803	4.830	-	1.201	0.237	Tidak signifikan
Kepemimpinan Transformatif (X_1)	0.087	0.092	0.168	0.947	0.351	Tidak signifikan
Kompetensi Abad 21 (X_2)	0.657	0.167	0.576	3.924	3.924	Signifikan
Kepuasan Kerja (X_3)	0.578	0.153	0.560	3.766	3.766	Signifikan

Interpretasi: 1. Kepemimpinan Transformatif (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Kompetensi Abad 21 (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3. Kepuasan Kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda, diperoleh nilai $R = 0.724$ dan $R^2 = 0.525$. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 52,5% variasi perubahan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformatif (X_1), Kompetensi Abad 21 (X_2), dan Kepuasan Kerja (X_3) secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 47,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan lainnya, atau kompensasi. Nilai Adjusted $R^2 = 0.497$, yang

mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan memiliki tingkat kecocokan yang baik. Hasil pengujian model (uji F) menunjukkan nilai F hitung sebesar 18.767 dengan signifikansi $0.000 < 0.05$, yang berarti model regresi ini layak digunakan. Dengan demikian, secara simultan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Abad 21, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai Durbin–Watson sebesar 1.466 juga menunjukkan bahwa tidak terdapat autokorelasi, sehingga model regresi yang digunakan memenuhi asumsi klasik dan layak diinterpretasikan.

PEMBAHASAN

Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai $t = 0.947$ dan $\text{Sig.} = 0.351 (> 0.05)$. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan transformasional memberikan arah dan motivasi kerja yang baik, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja belum terlihat kuat pada karyawan PT Erafone.

Temuan ini sejalan dengan teori Bass dan Avolio (1994) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Namun, pengaruh tersebut hanya akan maksimal apabila didukung oleh komunikasi efektif dan kepercayaan antara pimpinan dan bawahan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan Luthans (2019) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, tetapi membutuhkan proses adaptasi dan pembinaan jangka panjang untuk membangun komitmen afektif karyawan. Dalam konteks PT Erafone, gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya mendorong inovasi atau partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga efek langsungnya terhadap kinerja masih terbatas.

Peran Kompetensi Abad 21 terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Abad 21 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai $t = 3.924$ dan $\text{Sig.} = 0.000 (< 0.05)$.

Artinya, semakin tinggi kompetensi abad 21 yang dimiliki karyawan—seperti kemampuan berpikir kritis, komunikasi efektif, kolaborasi, dan literasi digital—semakin tinggi pula tingkat kinerja mereka.

Temuan ini memperkuat teori Trilling & Fadel (2012) yang menyatakan bahwa kompetensi abad 21 menjadi dasar penting bagi keberhasilan individu di era digital dan globalisasi.

Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi terhadap teknologi dan perubahan lingkungan kerja akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mampu menyelesaikan tugas dengan efisien dan inovatif.

Selain itu, hasil ini juga mendukung penelitian oleh Anderson & Krathwohl (2020) yang menegaskan bahwa kompetensi berpikir tingkat tinggi (higher order thinking skills) seperti analisis, evaluasi, dan kreativitas memiliki kontribusi signifikan dalam peningkatan produktivitas organisasi. Dengan demikian, PT Erafone diharapkan terus meningkatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi digital serta kemampuan interpersonal bagi seluruh karyawannya.

Peran Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai $t = 3.766$ dan $\text{Sig.} = 0.001 (< 0.05)$. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula komitmen dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan teori Robbins & Judge (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor psikologis penting yang memengaruhi performa, motivasi, dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, serta mendapatkan kompensasi dan kesempatan pengembangan karier yang memadai akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Selain itu, penelitian ini memperkuat pandangan Luthans (2022) yang menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mengurangi tingkat turnover. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan PT Erafone, semakin tinggi pula kesediaan mereka untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Abad 21, dan Kepuasan Kerja memiliki peran penting dan saling melengkapi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Erafone.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t hitung sebesar 0.947 dan $Sig. = 0.351 (> 0.05)$. Hal ini menandakan bahwa meskipun penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu membangun motivasi dan semangat kerja karyawan, namun belum memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan hasil kerja secara langsung. Faktor lain seperti komunikasi organisasi, pengawasan, dan sistem kompensasi masih berperan penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan.

Selanjutnya, variabel Kompetensi Abad 21 (X_2) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t hitung sebesar 3.924 dan $Sig. = 0.000 (< 0.05)$. Hasil ini menegaskan bahwa kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, komunikasi, dan literasi digital menjadi faktor utama dalam meningkatkan performa kerja di era digital. Karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan teknologi dan mampu bekerja dalam tim menunjukkan kinerja yang lebih optimal, efektif, dan inovatif.

Variabel Kepuasan Kerja (X_3) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t hitung sebesar 3.766 dan $Sig. = 0.001 (< 0.05)$. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat tanggung jawab, motivasi, serta loyalitas mereka terhadap organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan rasa memiliki (sense of belonging), yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan komitmen terhadap perusahaan.

Secara simultan, hasil uji F menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Abad 21, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai F hitung = 18.767 dan $Sig. = 0.000 (< 0.05)$.

Nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0.525$) menunjukkan bahwa sebesar 52,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas tersebut secara bersama-sama, sementara 47,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, sistem kompensasi, atau lingkungan kerja. Temuan ini membuktikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya berasal dari kebijakan struktural semata, tetapi juga dari faktor psikologis, sosial, dan kompetensi personal yang mendukung efektivitas kerja dalam lingkungan organisasi modern.

Dari perspektif praktis, penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia PT Erafone, yaitu perlunya memperkuat program pengembangan kompetensi digital, pelatihan keterampilan komunikasi, serta peningkatan kesejahteraan kerja yang berkelanjutan. Kombinasi antara kepemimpinan yang inspiratif, penguasaan kompetensi abad 21, dan kepuasan kerja yang tinggi diyakini mampu menciptakan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing di era transformasi digital saat ini.

Penghargaan

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Nurdinni Tilova, S.Pd., M.M., selaku dosen mata kuliah metodologi penelitian yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi selama proses penyusunan jurnal ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh dosen dan pihak akademik Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta dukungan selama masa perkuliahan dan penyusunan penelitian ini. Tidak lupa, apresiasi penulis sampaikan kepada seluruh responden penelitian yang telah meluangkan waktu dan memberikan data dengan jujur dan terbuka, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Akhirnya, penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi peneliti dan praktisi yang tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai komunikasi internal dan Kesehatan mental dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan di lingkungan organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2020). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Pearson Education.
- Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nguyen, B., & Ha, T. (2023). Employee Mental Well-Being and Organizational Support in the Digital Era. *Palgrave Communications*, 9(1), 55–67. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01345-7>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education Limited.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. San Francisco: Jossey-Bass.
- World Health Organization. (2022). *Mental Health at Work: Policy Brief*. Geneva: WHO & ILO.