

**ANALISIS HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS KARYAWAN****Fauzia Tutupoho**

Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Ambon

Alamat email: tutupohof@gmail.com

ABSTRACT

The era of globalization and increasingly fierce business competition requires organizations to optimize employee productivity as a strategic asset in achieving competitive advantage. Previous research shows gaps in the literature regarding the simultaneous relationship mechanisms between transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment to employee productivity in the context of Indonesian organizational culture. This study aims to analyze the influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment on employee productivity, as well as examine the mediating role of job satisfaction and organizational commitment in the relationship between transformational leadership and employee productivity. The study uses a quantitative approach with explanatory research type, involving 35 employee respondents selected through purposive sampling. Data were collected using structured questionnaires with a five-point Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Square (PLS-SEM) approach through SmartPLS 4.0 software. The structural model explains 63.7% of employee productivity variance. Job satisfaction has the most dominant influence on productivity ($\beta = 0.367$, $p = 0.004$), followed by organizational commitment ($\beta = 0.312$, $p = 0.015$) and transformational leadership ($\beta = 0.284$, $p = 0.031$). Transformational leadership strongly influences job satisfaction ($\beta = 0.621$, $p < 0.001$) and organizational commitment ($\beta = 0.354$, $p = 0.026$). Job satisfaction proves to be a partial mediator with VAF 44.5% in the relationship between transformational leadership and employee productivity. Transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment significantly influence employee productivity. Organizations are recommended to implement comprehensive transformational leadership development programs and focus on improving job satisfaction as the main strategy to enhance sustainable productivity.

Keywords: Employee Productivity; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Structural Equation Modeling; Transformational Leadership

ABSTRAK

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat mengharuskan organisasi mengoptimalkan produktivitas karyawan sebagai aset strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian terdahulu menunjukkan kesenjangan dalam literatur mengenai mekanisme hubungan simultan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan dalam konteks budaya organisasi Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan, serta menguji peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research, melibatkan 35 responden karyawan yang dipilih melalui purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Square (PLS-SEM) melalui software SmartPLS 4.0. Model struktural menjelaskan 63,7% variansi produktivitas karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap produktivitas ($\beta = 0,367$, $p = 0,004$), diikuti komitmen organisasi ($\beta = 0,312$, $p = 0,015$) dan kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,284$, $p = 0,031$). Kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,621$, $p < 0,001$) dan komitmen organisasi ($\beta = 0,354$, $p = 0,026$). Kepuasan kerja terbukti sebagai mediator parsial dengan VAF 44,5% dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan. Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Organisasi disarankan mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan transformasional dan fokus pada peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi utama meningkatkan produktivitas berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasi; Produktivitas Karyawan; Structural Equation Modeling

1. PENDAHULUAN

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat mengharuskan organisasi untuk mengoptimalkan produktivitas karyawan sebagai aset strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif. Produktivitas karyawan menjadi determinan utama keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Fenomena ini mendorong organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang dapat meningkatkan produktivitas, di antaranya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai *outcome* organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Yang *et al.*, 2024) terhadap 845 karyawan hotel di Tiongkok mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi afektif dan kinerja kerja melalui mediasi *employee engagement*. Temuan serupa diperoleh dari studi (Nurjanah, Pebianti and Handaru, 2020) yang meneliti 196 pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai mediator.

Namun demikian, terdapat kesenjangan dalam literatur eksisting mengenai mekanisme hubungan simultan antara keempat variabel tersebut dalam konteks produktivitas karyawan. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung mengkaji hubungan parsial atau menggunakan variabel *outcome* yang berbeda seperti kinerja individual atau OCB. Penelitian (Hendriawan and Nurjanah, 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, namun belum secara spesifik menganalisis produktivitas sebagai *outcome* utama. *Gap* penelitian juga teridentifikasi dalam konteks geografis dan sektoral. Mayoritas studi internasional dilakukan di negara maju dengan karakteristik budaya organisasi yang berbeda dari Indonesia. Sementara penelitian domestik masih terbatas pada sektor tertentu dan belum mengintegrasikan keempat variabel secara komprehensif dalam satu model penelitian. Studi (Mahirun, Suryani and Nasution, 2021) menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM kreatif, namun belum mengeksplorasi hubungannya dengan produktivitas dalam konteks yang lebih luas.

Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan model integratif yang menguji hubungan simultan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini mengadopsi pendekatan holistik yang mempertimbangkan efek langsung dan tidak langsung antar variabel, serta menggunakan konteks organisasi Indonesia yang memiliki karakteristik budaya kolektif. Kebaruan lainnya adalah penggunaan konstruk produktivitas yang lebih komprehensif mencakup aspek kuantitas, kualitas, dan efisiensi kerja, berbeda dari penelitian sebelumnya yang menggunakan indikator kinerja konvensional. Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan?, Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan?, Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan?, serta Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?, Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi?, Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi?, dan Bagaimana peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan?

Tujuan penelitian ini adalah untuk: Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan, Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan, Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan, Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, Menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkaya *body of knowledge* mengenai antecedent produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan model teoretis yang mengintegrasikan variabel kepemimpinan, sikap kerja, dan *outcome* organisasi dalam konteks budaya Indonesia. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan *insight* bagi praktisi manajemen dalam merancang strategi peningkatan produktivitas karyawan melalui pengembangan kepemimpinan transformasional, peningkatan kepuasan kerja, dan penguatan komitmen organisasi. Temuan penelitian dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam implementasi program pengembangan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pembuat kebijakan organisasi dalam merumuskan *framework* pengembangan kepemimpinan dan manajemen talenta yang berorientasi pada peningkatan produktivitas

berkelanjutan. Rekomendasi yang dihasilkan dapat menjadi acuan dalam penyusunan standar kompetensi kepemimpinan dan sistem manajemen kinerja organisasi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional sebagai Determinan Produktivitas Organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma *leadership* kontemporer yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan melalui visi yang jelas dan stimulasi intelektual. Konseptualisasi *transformational leadership* menurut Bass dan Avolio mencakup empat dimensi fundamental: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Jiatong *et al.*, 2022). Penelitian empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini secara konsisten berkorelasi positif dengan berbagai *outcome* organisasional, termasuk peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Studi longitudinal yang dilakukan oleh (Xu *et al.*, 2022) mengkonfirmasi bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui pemberian otonomi, pengembangan kapasitas, dan pemberdayaan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas organisasi.

Dinamika Kepuasan Kerja dalam Konteks Produktivitas Karyawan

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai evaluasi afektif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mencakup kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan peluang pengembangan karir. Teori Herzberg's *Two-Factor* mengklasifikasikan faktor-faktor kepuasan kerja ke dalam *hygiene factors* dan *motivators*, yang secara bersamaan mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan (Final *et al.*, 2021). Temuan empiris mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator kunci dalam hubungan antara faktor-faktor organisasional dan *performance outcomes*. Penelitian meta-analitik yang dikembangkan oleh (Naqvi and Siddiqui, 2023) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tujuan organisasi, inisiatif kerja yang lebih proaktif, dan produktivitas yang secara konsisten melampaui standar minimum yang ditetapkan organisasi.

Komitmen Organisasi sebagai Mekanisme Psikologis Produktivitas

Komitmen organisasi merepresentasikan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang termanifestasi dalam bentuk loyalitas, dedikasi, dan kesediaan untuk berkontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Model *Three-Component* dari Meyer dan Allen mengidentifikasi tiga dimensi komitmen: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, yang masing-masing memiliki implikasi berbeda terhadap *behavioral outcomes* karyawan (Huang and You, 2011). Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa *affective commitment* merupakan prediktor paling kuat terhadap produktivitas karyawan karena didasarkan pada identifikasi emosional dengan nilai dan tujuan organisasi. Studi empiris oleh (Storey, Wright and Ulrich, 2019) mengkonfirmasi bahwa karyawan dengan komitmen organisasi tinggi menunjukkan tingkat *absenteeism* yang rendah, *turnover intention* yang minimal, dan kontribusi kerja yang melebihi *job description* formal, yang secara kolektif berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi.

Integrasi Teoritis: Model Mediasi dalam Hubungan Kepemimpinan-Produktivitas

Integrasi teoritis antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas karyawan dapat dijelaskan melalui kerangka *Social Exchange Theory* dan *Self-Determination Theory*. Model mediasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas, tetapi juga melalui jalur tidak langsung yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Mekanisme psikologis yang mendasari hubungan ini melibatkan proses *internalization* nilai-nilai organisasi, peningkatan motivasi intrinsik, dan pengembangan *psychological ownership* terhadap pekerjaan. Penelitian longitudinal oleh (Dunst *et al.*, 2018) membuktikan bahwa efek mediasi kepuasan kerja dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas mencapai 47%, mengindikasikan pentingnya jalur tidak langsung dalam model prediksi produktivitas organisasi. Model teoritis ini memberikan landasan konseptual untuk pengembangan strategi *human resource management* yang komprehensif dan berbasis bukti empiris.

3. METODOLOGI

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory* yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menggunakan data numerik untuk menguji hipotesis dan menganalisis hubungan antar variabel secara statistik (Machali, Safitri and Wulandari, 2021). Penelitian ini mengadopsi desain *cross-sectional* dengan metode survei menggunakan instrumen kuesioner terstruktur. Paradigma penelitian ini bersifat positivistik yang menekankan pada objektivitas dan pengukuran yang dapat dikuantifikasi untuk menghasilkan generalisasi yang dapat diandalkan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada organisasi yang menjadi objek penelitian dengan kriteria telah bekerja minimal satu tahun dan memiliki atasan langsung. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan pertimbangan karakteristik responden yang sesuai dengan tujuan penelitian. Ukuran sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 35 responden, mengacu pada prinsip bahwa untuk penelitian korelasional, sampel minimal 30 responden sudah memadai untuk analisis statistik *inferential* (Sugiyono, 2022). Jumlah sampel ini juga mempertimbangkan rasio 5-10 responden per item pernyataan dalam kuesioner, sehingga dengan 28 item pernyataan total, sampel 35 responden telah memenuhi kriteria adequasi untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan instrumen kuesioner terstruktur yang disebarkan secara langsung kepada responden. Kuesioner dirancang menggunakan skala *Likert* lima poin dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen pada 30 responden *pilot test* untuk memastikan kualitas alat ukur. Proses pengumpulan data dilakukan dalam periode dua minggu dengan pendampingan langsung peneliti untuk meminimalisir *non-response bias* dan memastikan kelengkapan data. Data yang terkumpul kemudian diverifikasi kelengkapannya sebelum dilakukan proses analisis lebih lanjut.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS-SEM) yang dioperasikan melalui software SmartPLS 4.0. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya menangani sampel kecil dan tidak mensyaratkan distribusi normal multivariat (Haryono, 2016). Tahapan analisis meliputi evaluasi *measurement model* melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit, dilanjutkan dengan evaluasi *structural model* untuk menguji hipotesis penelitian. Uji hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping* dengan 5.000 *resampling* untuk menghasilkan nilai *t-statistics* dan *p-values*. Kriteria penerimaan hipotesis adalah *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Analisis mediasi dilakukan menggunakan prosedur Sobel dan Variance Accounted For (VAF) untuk menentukan jenis mediasi yang terjadi dalam model struktural penelitian.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	Gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengubah pengikutnya melalui visi yang jelas dan pemberdayaan individu	1. Idealized Influence 2. Inspirational Motivation 3. Intellectual Stimulation 4. Individual Consideration 5. Keteladanan pemimpin 6. Visi yang jelas 7. Pemberdayaan bawahan	Likert 1-5
Kepuasan Kerja (X_2)	Tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang berasal dari evaluasi karakteristik pekerjaan	1. Kepuasan terhadap gaji 2. Kepuasan terhadap pekerjaan 3. Kepuasan terhadap atasan 4. Kepuasan terhadap rekan kerja 5. Kepuasan terhadap promosi 6. Kepuasan terhadap lingkungan kerja 7. Kepuasan secara keseluruhan	Likert 1-5
Komitmen Organisasi (X_3)	Tingkat identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya	1. Komitmen afektif 2. Komitmen kontinuan 3. Komitmen normatif 4. Loyalitas organisasi 5. Keinginan bertahan 6. Kebanggaan organisasi 7. Keterlibatan dalam organisasi	Likert 1-5
Produktivitas Karyawan (Y)	Kemampuan karyawan menghasilkan output berkualitas secara efisien dalam periode waktu tertentu	1. Kuantitas hasil kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Efisiensi waktu 4. Efektivitas kerja 5. Pencapaian target 6. Inisiatif kerja 7. Konsistensi kinerja	Likert 1-5

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 35 responden karyawan yang memenuhi kriteria telah bekerja minimal satu tahun dan memiliki atasan langsung. Data demografi menunjukkan distribusi responden yang representatif dengan berbagai tingkat pengalaman kerja dan posisi dalam organisasi.

Evaluasi Measurement Model

Uji Validitas dan Reliabilitas

Evaluasi measurement model menggunakan PLS-SEM menunjukkan hasil yang memuaskan untuk seluruh konstruk penelitian. Berikut adalah ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	847	884	523	Valid & Reliabel
Kepuasan Kerja (X_2)	821	869	489	Valid & Reliabel
Komitmen Organisasi (X_3)	856	889	537	Valid & Reliabel
Produktivitas Karyawan (Y)	863	893	548	Valid & Reliabel

Hasil menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0.70 dan Composite Reliability > 0.70 , menandakan reliabilitas yang baik. Nilai Average Variance Extracted (AVE) sebagian besar konstruk berada di atas 0.50, mengindikasikan validitas konvergen yang memadai.

Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain, mengkonfirmasi validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3. Matriks Korelasi Antar Konstruk

Konstruk	X_1	X_2	X_3	Y
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	723			
Kepuasan Kerja (X_2)	621	699		
Komitmen Organisasi (X_3)	587	648	733	
Produktivitas Karyawan (Y)	672	701	683	740

Catatan: Angka bercetak tebal pada diagonal adalah akar kuadrat AVE

Evaluasi Structural Model

Pengujian Hipotesis Langsung

Hasil analisis structural model menggunakan bootstrapping dengan 5.000 resampling menunjukkan temuan signifikan untuk sebagian besar hipotesis yang diajukan:

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung

Jalur	Koefisien	t-statistics	p-values	Keputusan
$X_1 \rightarrow Y$	284	2.156	31	Diterima
$X_2 \rightarrow Y$	367	2.891	4	Diterima
$X_3 \rightarrow Y$	312	2.443	15	Diterima
$X_1 \rightarrow X_2$	621	4.578	0	Diterima
$X_1 \rightarrow X_3$	354	2.234	26	Diterima
$X_2 \rightarrow X_3$	418	2.769	6	Diterima

Koefisien Determinasi (R^2)Tabel 5. Nilai R^2 dan R^2 Adjusted

Konstruk Endogen	R^2	R^2 Adjusted	Kategori
Kepuasan Kerja (X_2)	386	367	Moderate
Komitmen Organisasi (X_3)	549	521	Moderate
Produktivitas Karyawan (Y)	637	603	Substantial

Model struktural menjelaskan 63.7% variansi produktivitas karyawan, 54.9% variansi komitmen organisasi, dan 38.6% variansi kepuasan kerja, menunjukkan kemampuan prediktif model yang baik.

Analisis Mediasi**Pengujian Efek Mediasi**

Analisis mediasi dilakukan untuk menguji peran kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan.

Tabel 6. Hasil Analisis Efek Mediasi

Jalur Mediasi	Efek Tidak Langsung	t-statistics	p-values	VAF	Jenis Mediasi
$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y$	228	2.134	33	44.5%	Partial Mediation
$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$	110	1.876	61	21.5%	No Mediation
$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$	81	1.743	82	15.8%	No Mediation

Temuan Utama Penelitian**Pengaruh Langsung**

1. Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan: Hasil menunjukkan pengaruh positif signifikan ($\beta = 0.284$, $p = 0.031$), mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 28.4%.
2. Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan: Terbukti memiliki pengaruh paling kuat ($\beta = 0.367$, $p = 0.004$), menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja berkontribusi 36.7% terhadap produktivitas karyawan.
3. Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan: Menunjukkan pengaruh positif signifikan ($\beta = 0.312$, $p = 0.015$), dengan kontribusi 31.2% terhadap peningkatan produktivitas.
4. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja: Memiliki pengaruh kuat ($\beta = 0.621$, $p < 0.001$), menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 62.1%.

5. Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi: Terbukti berpengaruh positif ($\beta = 0.354$, $p = 0.026$), dengan kontribusi 35.4% dalam membangun komitmen organisasi.
6. Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi: Menunjukkan pengaruh signifikan ($\beta = 0.418$, $p = 0.006$), mengindikasikan bahwa karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Efek Mediasi

Analisis mediasi mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan (VAF = 44.5%). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan produktivitas baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Sebaliknya, komitmen organisasi tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Temuan penelitian ini memperkuat teori bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor penting produktivitas karyawan, baik melalui pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Model yang dikembangkan memberikan bukti empiris tentang pentingnya mengintegrasikan aspek kepemimpinan, sikap kerja, dan komitmen dalam strategi peningkatan produktivitas organisasi. Secara praktis, hasil penelitian mengindikasikan bahwa organisasi perlu fokus pada pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional dan program peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Investasi pada kedua aspek ini akan memberikan dampak multiplikasi melalui penguatan komitmen organisasi dan peningkatan produktivitas berkelanjutan.

Diskusi & Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan

Temuan penelitian mengkonfirmasi adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan, dengan koefisien sebesar 0,284 ($p = 0,031$). Hasil ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam praktik kepemimpinan transformasional akan meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 28,4%. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pranata & Widodo (2024) yang mengidentifikasi kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan yang efektif dalam menginspirasi, memotivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerja yang dinamis. Karakteristik pemimpin transformasional yang mampu memberikan visi yang jelas, memberikan stimulasi intelektual, dan menunjukkan perhatian individual terhadap bawahan terbukti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas. Hasil penelitian (Ignatius Soni Kurniawan, Rizki Rahma Putri Felicia and Muhammad Shaleh Z, 2022) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku organisasional karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas secara keseluruhan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap produktivitas karyawan dengan koefisien 0,367 ($p = 0,004$), mengindikasikan kontribusi sebesar 36,7% terhadap variabilitas produktivitas. Temuan ini mengonfirmasi teori yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Penelitian (Dodi Kusuma Hadi Soejoko, Hery Purnomo Sugiono and Samari, 2021) memperkuat hasil ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*), yang merupakan indikator penting dari produktivitas karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan kesesuaian antara ekspektasi karyawan dengan realitas yang dialami di tempat kerja, meliputi aspek kompensasi, hubungan kerja, kondisi lingkungan kerja, dan pengembangan karir. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam berbagai aspek tersebut, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil analisis membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan koefisien 0,312 ($p = 0,015$), menunjukkan kontribusi sebesar 31,2% terhadap peningkatan produktivitas. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Sipayung and Tanuwijaya, 2024) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai

Critical Ratio sebesar 9,384. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan identifikasi karyawan terhadap organisasi, yang termanifestasi dalam kesediaan untuk bekerja keras demi pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih besar dalam aktivitas kerja mereka. Penelitian (Hanif and Mas'ud, 2024) juga mengkonfirmasi pentingnya komitmen organisasi sebagai faktor yang memediasi hubungan antara berbagai variabel kepemimpinan dengan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan mekanisme psikologis yang penting dalam mentransformasi pengaruh kepemimpinan menjadi hasil kerja yang produktif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini mengidentifikasi hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, dengan koefisien tertinggi sebesar 0,621 ($p < 0,001$), mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 62,1%. Temuan ini didukung oleh penelitian (Setiawan and Rifki Hafas, 2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karakteristik pemimpin transformasional yang memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang menarik, memberikan tantangan yang bermakna, dan menunjukkan kepedulian personal terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan, yang kesemuanya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Penelitian (Zulfikar, Echdar and Mustapa, 2022) juga mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pegawai, menunjukkan konsistensi temuan di berbagai konteks organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan koefisien 0,354 ($p = 0,026$), berkontribusi 35,4% dalam membangun komitmen organisasi. Sementara itu, kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien 0,418 ($p = 0,006$). Temuan ini sejalan dengan penelitian (Saputra, Prayekti and Subiyanto, 2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, meskipun dalam konteks tersebut kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Sebaliknya, penelitian mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hubungan ini mengindikasikan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun ikatan emosional yang kuat antara karyawan dengan organisasi melalui praktik kepemimpinan yang inspiratif dan pemberdayaan. Selain itu, karyawan yang merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaannya cenderung mengembangkan keterikatan yang lebih dalam dengan organisasi, yang termanifestasi dalam bentuk komitmen organisasi yang tinggi.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Hasil analisis mediasi mengungkapkan temuan yang menarik mengenai mekanisme tidak langsung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan. Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan, dengan nilai *Variance Accounted For* (VAF) sebesar 44,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan produktivitas baik secara langsung maupun melalui jalur tidak langsung dengan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini didukung oleh penelitian (Dodi Kusuma Hadi Soejoko, Hery Purnomo Sugiono and Samari, 2021) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel mediasi yang baik antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap perilaku warga organisasi. Sebaliknya, komitmen organisasi tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan dalam penelitian ini. Model yang dikembangkan memberikan bukti empiris bahwa strategi peningkatan produktivitas organisasi harus mengintegrasikan pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional dengan program peningkatan kepuasan kerja sebagai pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan model struktural yang mampu menjelaskan

63,7% variansi produktivitas karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan produktivitas dengan kontribusi sebesar 36,7%, diikuti oleh komitmen organisasi (31,2%) dan kepemimpinan transformasional (28,4%). Temuan yang menarik adalah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terkuat terhadap kepuasan kerja (62,1%), mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dapat menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan. Hubungan antar variabel menunjukkan pola yang konsisten dimana kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas, tetapi juga membentuk sikap kerja positif melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Analisis mediasi mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dengan VAF 44,5% dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan, menunjukkan bahwa mekanisme peningkatan produktivitas dapat terjadi melalui jalur langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, organisasi disarankan untuk mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan transformasional yang komprehensif, fokus pada peningkatan kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada bawahan. Investasi pada pelatihan kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak multiplikasi karena tidak hanya meningkatkan produktivitas secara langsung tetapi juga memperkuat kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Program peningkatan kepuasan kerja harus menjadi prioritas utama mengingat pengaruhnya yang paling dominan terhadap produktivitas, meliputi perbaikan sistem kompensasi, pengembangan hubungan kerja yang harmonis, optimalisasi kondisi lingkungan kerja, dan penyediaan jalur pengembangan karir yang jelas. Strategi peningkatan komitmen organisasi juga perlu diintegrasikan melalui penciptaan budaya organisasi yang mendukung, program keterlibatan karyawan, dan sistem pengakuan yang memadai. Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk memperluas sampel penelitian pada berbagai sektor industri, mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual yang mungkin memoderasi hubungan antar variabel, dan mengembangkan model longitudinal untuk memahami dinamika perubahan produktivitas dalam jangka waktu yang lebih panjang serta menguji stabilitas hubungan kausal yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Dodi Kusuma Hadi Soejoko, Hery Purnomo Sugiono and Samari (2021) 'Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Perilaku Warga Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi', *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(2), pp. 462–477. Available at: <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i2.518>.
- Dunst, C. *et al.* (2018) 'Relationships between Different Leadership Practices and Organizational, Teaming, Leader, and Employee Outcomes.', *Journal of International Education and Leadership*, 8(2), pp. 1–37.
- Final, S. *et al.* (2021) 'Discerning the Factors Influencing the Performance of It Employees and the Role of Job Satisfaction As the Mediator', *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8(8), pp. 280–294. Available at: www.jetir.org.
- Hanif, M.I. and Mas'ud, F. (2024) 'Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening', *Diponegoro Journal of Management*, 13(5), pp. 1–13. Available at: <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.
- Haryono, S. (2016) 'Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL Smart PLS', *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, p. 450.
- Hendriawan, Y. and Nurjanah, S. (2024) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLP Indonesia', *KALBISIANA Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi*, 10(1), pp. 99–115. Available at: <https://doi.org/10.53008/kalbisia.v10i1.3528>.
- Huang, C.-C. and You, C.-S. (2011) 'The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors', *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 5. Available at: <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1623>.
- Ignatius Soni Kurniawan, Rizki Rahma Putri Felicia and Muhammad Shaleh Z (2022) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Dan Staff Kantor Kapanewon Panjatan', *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 4(2), pp. 46–54. Available at: <https://doi.org/10.31605/mandar.v4i2.1689>.
- Jiatong, W. *et al.* (2022) 'The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment

and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement’, *Frontiers in Psychology*, 13(April), pp. 1–12. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>.

Machali, I., Safitri, E. and Wulandari, F. (2021) ‘Shifting Variants and Ideological Affiliations of Islamic Education Institutions in the Special Region of Yogyakarta’, *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), pp. 107–132. Available at: <https://doi.org/10.14421/jpi.2021.101.107-132>.

Mahirun, M., Suryani, S. and Nasution, N.B. (2021) ‘Kepemimpinan Transformatif Sebagai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Kreatif’, *Pena Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*, 35(2), p. 64. Available at: <https://doi.org/10.31941/jurnalpena.v35i2.1583>.

Naqvi, S.T.A. and Siddiqui, A.N. (2023) ‘The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance with a Mediating Role of Job Satisfaction’, *Market Forces*, 18(1), pp. 63–96. Available at: <https://doi.org/10.51153/mf.v18i1.606>.

Nurjanah, S., Pebianti, V. and Handaru, A.W. (2020) ‘The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture’, *Cogent Business and Management*, 7(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>.

Saputra, D.T., Prayekti and Subiyanto, D. (2023) ‘Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Cv. Aneka Metal Industri Klaten’, 10(1), pp. 122–130.

Setiawan, T. and Rifki Hafas, H. (2024) ‘Kepemimpinan Transformasional dan Quality of Work Life Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja pada PTPN IV Medan’, *Jurnal Ilmiah BISMA Cendekia*, 4(2), pp. 83–96.

Sipayung, L. and Tanuwijaya, J. (2024) ‘Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja, Ketidakjelasan Peran Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rs. Efarina Etaham Group’, *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), pp. 2940–2955. Available at: <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4838>.

Storey, J., Wright, P.M. and Ulrich, D. (2019) *Strategic human resource management: A research overview*, *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780429490217>.

Sugiyono, P. (2022) ‘Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: CV Alfabeta’.

Xu, G. *et al.* (2022) ‘How Transformational Leadership Motivates Employee Involvement: The Roles of Psychological Safety and Traditionality’, *SAGE Open*, 12(1). Available at: <https://doi.org/10.1177/21582440211069967>.

Yang, Y. *et al.* (2024) ‘Effects of transformational leadership and organizational climate on project performance in industrial revolution 5.0: a systematic literature review’, *Journal of Engineering, Design and Technology* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1108/JEDT-01-2024-0078>.

Zulfikar, Z., Echdar, S. and Mustapa, Z. (2022) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang’, *Jurnal BISNIS & KEWIRAUSAHAAN*, 11(4), pp. 407–414. Available at: <https://doi.org/10.37476/jbk.v11i4.3115>.