



Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Muhammad Haidar Affan¹, Novi Fitria Hermiati², Amellia Dwi Putri³,
Amanda Widyastuti⁴, Pinnah Ayu Lestari⁵

¹⁻⁵ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa

Email: muhammadhaidaraffan2@gmail.com¹, novi_fitria@pelitabangsa.ac.id², amelliadp3003@gmail.com³,
amandawidyastuti761@gmail.com⁴, pinnahayulestari@gmail.com⁵

Alamat: Universitas Pelita Bangsa, Jl. Inspeksi Kalimalang No.9, Cibatu, Cikarang Selatan,
Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17530

Korespondensi Penulis: muhammadhaidaraffan2@gmail.com

Abstract. *The role of transformational leadership, organizational culture, and work motivation in improving employee productivity in manufacturing companies is discussed in this study. Companies face great challenges to maintain and improve their productivity in an era of globalization and intense competition. Employees get inspiration and motivation from transformational leadership, and a positive corporate culture encourages teamwork. To ensure that employees remain energized and dedicated, it is crucial to have high work motivation. The method used is a quantitative method involving data analysis using the Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM). With an R2 value of 0.953, the third variable has a positive and significant impact on employee productivity. The results show that in a competitive business environment, increasing productivity through developing better leadership, improving organizational culture, and increasing work motivation is essential.*

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Productivity.*

Abstrak. Peran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas anggota karyawan di dalam perusahaan manufaktur dibahas dalam penelitian ini. Perusahaan dihadapkan pada tantangan besar untuk menahan dan menaikkan produktivitas mereka di era globalisasi dan persaingan yang ketat. Karyawan mendapat inspirasi dan motivasi dari kepemimpinan transformasional, dan budaya perusahaan yang positif mendorong kerja tim. Untuk memastikan bahwa karyawan tetap semangat dan berdedikasi, sangat penting untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif yang melibatkan analisis data menggunakan Model Equation Struktural Partial Least Squares (PLS-SEM). Dengan nilai R2 sebesar 0,953, variabel ketiga tersebut berdampak positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil menunjukkan bahwa dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, peningkatan produktivitas melalui pengembangan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan budaya organisasi, dan meningkatkan motivasi kerja sangat penting.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Produktivitas Karyawan.

1. LATAR BELAKANG

Perusahaan manufaktur berjuang untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan dalam lingkungan bisnis yang mengglobal dan sangat kompetitif saat ini. Elemen-elemen penting termasuk budaya perusahaan, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional digunakan untuk mencapai tujuan ini. Karyawan dapat terinspirasi dan termotivasi oleh kepemimpinan transformasional untuk membangun tempat kerja yang produktif. Keterlibatan karyawan dan kerja sama tim dapat ditingkatkan dengan budaya perusahaan yang positif. Karyawan harus bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi agar

dapat dianggap memiliki motivasi yang tinggi. Elemen ketiga ini mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan pekerja selain mendorong kesuksesan perusahaan. (Daeli et al., 2024).

Untuk kepentingan perusahaan, seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi anggota staf untuk melampaui zona nyaman mereka. Mereka juga dapat memiliki efek yang mendalam dan luar biasa pada anggota staf, membuat mereka lebih mampu menyelesaikan tugas yang diberikan. Seperti yang disebutkan sebelumnya, kesuksesan seorang pemimpin dipengaruhi oleh lebih dari sekadar gaya kepemimpinan mereka. Keberhasilan seorang pemimpin juga didorong oleh peningkatan komunikasi dengan anggota staf untuk menyamakan kedudukan antara pemimpin dan bawahan agensi. Hal ini memungkinkan anggota staf untuk memahami aturan yang telah diberlakukan dan tugas yang telah diberikan oleh pemimpin untuk memenuhi tujuan perusahaan dan meningkatkan produktivitas pekerja. (Magdalena et al., 2021). Mengkomunikasikan visi yang jelas dan optimis untuk masa depan, membantu dan memotivasi bawahan untuk tumbuh, menawarkan dukungan dan pengakuan, mendorong kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama di antara anggota tim, mempromosikan teknik pemecahan masalah yang inovatif, memanfaatkan masukan mereka, dan menanamkan rasa hormat dan harga diri adalah semua komponen kepemimpinan transformasional. (Dewantoro et al., 2023). Kepemimpinan karismatik kurang populer dan kurang efektif daripada kepemimpinan transformasional. Menetapkan tujuan dan membina lingkungan yang memotivasi tim mereka untuk tampil di tingkat tertinggi adalah salah satu tugas seorang pemimpin. (Dewantoro et al., 2023).

Nilai, keyakinan, dan perilaku anggota staf yang dianut membentuk budaya organisasi. Budaya perusahaan mengacu pada bagaimana karyawan berinteraksi dengan rekan kerja dan tempat kerja mereka. Budaya adalah semua yang telah diciptakan manusia, termasuk ide dan karya, dan itu hanya dapat muncul sebagai hasil dari pembelajaran. Budaya organisasi sangat penting. Kegiatan yang berfungsi sebagai hadiah dan hukuman memutuskan apakah anggota diizinkan untuk bertindak dengan cara tertentu atau tidak. Oleh karena itu, budaya perusahaan menetapkan pedoman untuk apa yang diizinkan dan tidak diizinkan dalam kegiatannya. (Dewantoro et al., 2023). Budaya organisasi menjadi lebih kuat dan penting untuk kesuksesannya. Perusahaan yang sukses akan memiliki budaya yang melengkapi lingkungan dan strateginya. (Budiasih, 2018). Untuk mengatasi masalah yang berasal dari penyesuaian dan integrasi internal dan eksternal, organisasi dapat mempelajari beberapa asumsi dasar, yang didefinisikan oleh Schein (2004) sebagai budaya organisasi (Ramadhani & Deka, 2023).

Motivasi masih dianggap sebagai faktor utama dalam memotivasi orang untuk mengambil tindakan terhadap mereka. Oleh karena itu, motivasi karyawan sangat penting untuk kemampuan mereka untuk bekerja secara efektif menuju tujuan ini. Akibatnya, perusahaan harus dapat memperhitungkan semua pilihan yang berpusat pada motivator internal dan eksternal. (Daeli et al., 2024). Motivasi di tempat kerja adalah salah satu elemen kunci yang memengaruhi produktivitas. Namun, karyawan menjadi kehilangan motivasi untuk bekerja, ketika harapan dan realitas mereka menyimpang. Upah mereka yang rendah dalam kaitannya dengan upah minimum regional (UMR) dan keinginan mereka untuk tempat kerja yang nyaman dan aman memperjelas hal ini. (Fauzi et al., 2023).

Motivasi yang kuat menumbuhkan kerja tim yang lebih besar dan kolaborasi yang lebih produktif. Di sisi lain, kurangnya antusiasme untuk pekerjaan seseorang mungkin memiliki konsekuensi bencana. Pekerja yang tidak termotivasi sering berkinerja lebih buruk, kurang antusias, dan lebih rentan melakukan kesalahan di tempat kerja. Karena kesalahan harus diperbaiki, hal ini mengurangi produksi dan meningkatkan biaya. Selain itu, motivasi yang rendah dapat mengakibatkan tingkat pergantian yang tinggi, yang berarti bahwa pekerja sering meninggalkan organisasi. Organisasi manufaktur yang memiliki tingkat pergantian karyawan yang tinggi perlu membangun lingkungan kerja yang mendukung dan menginspirasi. (Daeli et al., 2024).

2. KAJIAN TEORITIS

1) Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi, Teori, Konsep Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional menginspirasi anggota tim mereka untuk memprioritaskan tujuan seluruh organisasi di atas tujuan mereka sendiri, meningkatkan peran, kebebasan, upaya, dan kinerja mereka. Saling tertarik dan penerimaan antara pemimpin dan pengikut adalah karakteristik kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional vitalitas dicirikan oleh kapasitas mereka untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk melakukan tugas-tugas penting. Kepemimpinan transformasional, menurut Bass (1999), terjadi ketika para pemimpin tumbuh dan menarik perhatian perwakilan mereka, segera setelah mereka meningkatkan kesadaran dan penerimaan motivasi dan tujuan tim, dan ketika mereka mendorong anggota tim mereka untuk mempertimbangkan kepentingan unik mereka sendiri untuk kebaikan tim. (Jaroliya & Gyanchandani, 2022). James MacGregor Burns pertama kali mengemukakan gagasan teori kepemimpinan transformasional pada tahun 1978, dan Bernard

Bass mengembangkannya pada tahun 1998. Filosofi ini berfokus pada membantu orang tumbuh, terinspirasi, dan termotivasi untuk mewujudkan potensi terbesar mereka. (Daeli et al., 2024).

Kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi teladan yang dihormati dan dikagumi oleh orang lain dikenal sebagai pengaruh idealis. Pemimpin yang idealis adalah pemimpin yang jujur dan menjunjung tinggi standar moral dan etika tertinggi. Motivasi inspirasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan mendorong orang-orang untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi melalui visi yang menarik dan penuh semangat. Pertimbangan individu mengharuskan pemimpin memperhatikan kebutuhan khusus stafnya, menawarkan bantuan dan arahan untuk membantu mereka mewujudkan potensi penuh mereka, dan menginspirasi para pengikutnya untuk mempertanyakan asumsi mereka, berpikir secara kreatif dan kritis, dan menghasilkan solusi baru untuk masalah.

b. Studi Sebelumnya tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformatif, menurut penelitian. Misalnya, kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang kuat dengan sejumlah metrik kinerja, seperti produktivitas organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan efektivitas kepemimpinan, menurut Judge dan Piccolo (2004) dalam (Widodo et al., 2021). Menurut penelitian lain yang dilakukan oleh Wang dkk. (2015), kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang meningkatkan kinerja individu dan kelompok. (Daeli et al., 2024).

Menurut penelitian tahun 2004 oleh Avolio, Zhu, Koh, dan Bhatia, kepemimpinan transformasional meningkatkan kreativitas di tempat kerja dengan memotivasi anggota staf untuk mencoba hal-hal baru dan berpikir kreatif. Selain itu, pemimpin transformasional mampu menciptakan tempat kerja yang positif di mana anggota staf merasa dihargai dan terinspirasi untuk berkontribusi, menurut penelitian Bass dan Riggio (2006). Penelitian ini menyoroti pentingnya kepemimpinan transformatif dalam menumbuhkan tempat kerja yang inovatif dan sukses. Untuk bisnis manufaktur yang perlu menyesuaikan diri dengan pergeseran tren pasar dan teknologi, hal ini sangat penting. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi para pekerja untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, memberikan peningkatan kinerja jangka panjang, dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi. (Daeli et al., 2024).

2) Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Maduningtias (2019), budaya organisasi adalah seperangkat nilai bersama yang mengatur bagaimana orang menjalankan tugas untuk memenuhi tujuan organisasi. Filosofi inti yang sangat dipatuhi oleh anggota organisasi ketika melakukan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi dikenal sebagai budaya organisasinya.

Budaya organisasi muncul dari perpaduan antara perilaku individu dan gaya budaya yang melekat pada organisasi ke dalam seperangkat standar dan filosofi baru, yang menumbuhkan energi dan kebanggaan kolektif saat mengejar tujuan bersama (Emron dan Yohny, 2018: 117). Budaya organisasi terdiri dari keyakinan dan praktik yang diakui oleh semua orang di dalam organisasi sebagai kebenaran, yang berfungsi sebagai kerangka kerja bersama untuk interaksi antarpribadi di dalam organisasi (Wibowo 2016: 481). Menurut Robbins dan Coulter (2018:118), "Budaya organisasi mencakup nilai-nilai bersama, prinsip-prinsip panduan, tradisi, dan metode yang membentuk perilaku mereka yang ada di dalam organisasi (Adolph, 2016)".

Deskripsi umum tentang budaya organisasi adalah bahwa budaya itu dibagikan dengan pola kepercayaan, simbolisme, dan simbol yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai faktor pemersatu organisasi. (Madjidu et al., 2022). Norma sosial adalah pedoman tak terucapkan yang mengatur interaksi sehari-hari di antara para anggota. (Jismin et al., 2022). Budaya organisasi yang sehat dan kuat akan memiliki tingkat disiplin dan loyalitas yang tinggi, menghormati norma dan nilai, saling menghormati, dan kepatuhan terhadap perintah atasan, menurut Edison (2017). Umam (2018) mengklaim bahwa karena budaya organisasi terkait erat dengan sumber daya manusia dan kinerja, budaya ini juga dikenal sebagai budaya perusahaan. Semakin positif budaya perusahaan, semakin termotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. (Lillia et al., 2024).

3) Motivasi Kerja

Menurut Usman, 2013: 276, motivasi merujuk pada kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak, sedangkan motif mewakili kebutuhan, keinginan, hasrat, atau dorongan. Motivasi berfungsi sebagai energi yang mendorong seseorang untuk terlibat dalam aktivitas atau menjadi dasar bagi tindakan atau perilaku mereka (Nugrahaeni, 2015).

Motivasi, menurut Sunyoto, adalah proses pemberian daya dorong yang mengakibatkan kegairahan kerja seseorang agar mau menyumbangkan kemampuan dan keterampilannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hashibuan (N. R2020, Februari) Motivasi kerja adalah keterampilan atletis yang menghasilkan pekerjaan dan menjamin bahwa individu terlibat dalam upaya untuk berkolaborasi, bekerja secara efisien, dan mencapai kepuasan. Wilson Bangun mendefinisikan motivasi sebagai rasa keinginan yang mendorong orang untuk

melakukan sesuatu tindakan. Seseorang bertindak dalam upaya untuk mencapai suatu tujuan. Menurut definisi ahli ini, dorongan internal adalah sumber motivasi yang memicu orang untuk melakukan tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan.

Menurut para pakar psikologi, motivasi berasal dari istilah dalam bahasa Inggris yaitu *motivation*, yang merujuk pada pendorong untuk melakukan suatu pekerjaan (Dorongan utama untuk bekerja). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, motivasi diartikan sebagai rangsangan yang muncul dalam diri seseorang, baik secara sadar maupun tidak, untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Di sisi lain, motivasi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan pendorong, keinginan, kebutuhan, dan kekuatan sejenis yang mengarahkan perilaku. Selain itu, motivasi diartikan sebagai variabel yang digunakan untuk menciptakan faktor-faktor tertentu di dalam organisme. Yang memberikan dorongan, mengatur, mempertahankan, dan mengarahkan perilaku menuju satu tujuan (Siregar, 2020).

Menurut James O. Whittar, ia memberikan penjelasan umum mengenai istilah "motivasi" dalam konteks psikologi. Ia menjelaskan bahwa motivasi adalah keadaan yang mengaktifkan kondisi-kondisi atau memberikan tekanan kepada makhluk untuk bertindak demi mencapai tujuan yang muncul dari motivasi tersebut (Siregar, 2020).

3. METODE PENELITIAN

Dampak budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional kepada produktivitas pekerja dikaji dalam penelitian ini dengan memakai metodologi kuantitatif. Metodologi ini dipilih karena menggunakan data numerik untuk menyelidiki hubungan antar variabel dengan cara yang dapat diukur, metodis, dan obyektif.

1) Populasi dan Sampel

Semua partisipan pada penelitian ini merupakan pekerja di bisnis manufaktur yang menjadi fokus investigasi. Dalam metode *purposive sampling*, pemilihan responden didasarkan pada karakteristik khusus yang secara langsung mendukung pencapaian objektif penelitian. Untuk sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu 100 sampel, sedangkan objek yang digunakan yaitu karyawan tetap dari berbagai divisi dan jabatan yang memiliki minimal satu tahun pengalaman riwayat kerja dan memahami budaya tempat kerja, gaya kepemimpinan atasan, dan motivasi kerja sehari-hari menjadi sampel penelitian ini. Pilihan ini dipilih untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan representatif, akurat, dan konsisten dengan konteks analisis yang diperlukan.

2) Jenis-Jenis Data

Penelitian ini memakai dua jenis data, yaitu:

- **Data Primer**

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan media online (Google Forms) yang dirancang khusus untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan. Instrumen kuesioner disusun ke bentuk skala Likert 5 poin, dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju".

- **Data Sekunder**

Data sekunder kami peroleh dari berbagai sumber terpercaya seperti jurnal resmi, buku, laporan penelitian sebelumnya, dan literatur akademik lainnya yang mendukung kerangka teori dan pengembangan model dalam penelitian ini.

3) Analisis Data

Analisis data peneliti lakukan memakai metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan dibantu software SmartPLS versi 3.0. Analisis ini terdiri atas tiga tahap utama, yaitu:

- **Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk menilai kesesuaian indikator dalam merepresentasikan konstruk. Kriteria validitas dipenuhi jika nilai outer loading $\geq 0,7$ dan Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,5$.

- **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas konstruk diuji dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan kriteria nilai $\geq 0,7$. Hasil uji reliabilitas membuktikan bahwa seluruh variabel memiliki konsistensi internal yang tinggi.

- **Uji Model Struktural (Inner Model)**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel laten melalui analisis jalur (*path analysis*) serta uji hipotesis dengan melihat nilai T-statistic $\geq 1,96$ dan P-value $\leq 0,05$ sebagai batas signifikansi.

Temuan analisis menampilkan bahwa budaya perusahaan, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif mempengaruhi produktivitas karyawan. Variabel produktivitas karyawan dalam model juga mempunyai nilai R² sebesar 0,953, yang berarti bahwa ketiga variabel independen tersebut menjelaskan 95,3% dari variasi produktivitas karyawan, dan sisanya dijelaskan oleh berbagai faktor yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Analisis data ini menunjukkan jikalau untuk mencapai produktivitas karyawan yang tinggi, perusahaan harus menempatkan prioritas tinggi pada pengembangan kualitas kepemimpinan, memperkuat budaya organisasi yang mendukung, dan terus menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Uji Validitas Konstruk

Uji validitas dilakukan guna memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini secara tepat merepresentasikan konstruk yang diukur. Validitas diukur melalui analisis nilai *Outer Loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), dengan acuan bahwa suatu indikator dinyatakan valid apabila memenuhi kriteria nilai yang telah ditetapkan untuk kedua ukuran tersebut.

- AVE: Konstruk dianggap valid jika nilainya $\geq 0,5$.
- *Outer Loading*: Indikator dianggap valid jika nilainya $\geq 0,7$.

Hasil pengujian validitas bisa dilihat pada Tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1. Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk/Variabel	AVE	Keterangan
kepemimpinan transformasional (X1)	0.829	Valid
budaya organisasi (X2)	0.804	Valid
motivasi kerja (X3)	0.766	Valid
produktivitas karyawan (y)	0.695	Valid

Berdasarkan nilai AVE, seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,5, yang berarti semua konstruk valid dan memenuhi syarat untuk pengujian lebih lanjut.

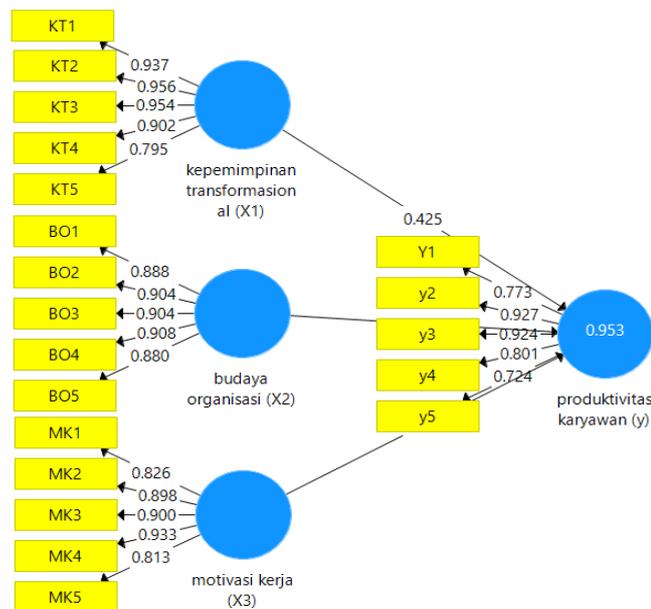
Hasil uji validitas **Outer Loading** untuk masing-masing indikator pada konstruk disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 2. Outer Loadings

Variabel Konstruk	Indikator	Nilai Outer Loading	Validity
Budaya Organisasi (X2)	BO1	0.888	Valid
	BO2	0.904	Valid
	BO3	0.904	Valid
	BO4	0.908	Valid
	BO5	0.880	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X1)	KT1	0.937	Valid
	KT2	0.956	Valid
	KT3	0.954	Valid
	KT4	0.902	Valid
	KT5	0.795	Valid
Motivasi Kerja (X3)	MK1	0.826	Valid
	MK2	0.898	Valid
	MK3	0.900	Valid

	MK4	0.933	Valid
	MK5	0.813	Valid
Produktivitas Karyawan (Y)	Y1	0.773	Valid
	Y2	0.927	Valid
	Y3	0.924	Valid
	Y4	0.801	Valid
	Y5	0.724	Valid

Gambar 1. Outer Loading



Berdasarkan hasil analisis, seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas karena memiliki nilai outer loading di atas 0,7. Tidak terdapat indikator yang dieliminasi dari model, sehingga seluruh konstruk dapat dianalisis lebih lanjut secara keseluruhan.

2. Validitas dan Reliabilitas Indikator

Setiap variabel laten diukur melalui beberapa indikator dengan nilai loading factor. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,7, seperti KT1 pada variabel Kepemimpinan Transformatif (0,937), BO1 pada variabel Budaya Organisasi (0,888), dan MK1 pada variabel Motivasi Kerja (0,826). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas konvergen yang baik dalam merepresentasikan konstruk masing-masing. Selain itu, reliabilitas konstruk juga terbukti baik, terlihat dari tingginya nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh variabel yang melebihi ambang batas minimum 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

3. Hubungan Antar Variabel Laten

Analisis jalur menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja secara signifikan dan positif memengaruhi Produktivitas Karyawan. Di antara ketiga variabel tersebut, Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi terbesar terhadap produktivitas dengan nilai koefisien sebesar 0,425. Budaya Organisasi turut memberikan dampak positif dengan koefisien 0,342, sedangkan Motivasi Kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan dengan koefisien sebesar 0,276. Secara kolektif, ketiga variabel ini mampu menjelaskan 95,3% variasi dalam Produktivitas Karyawan ($R^2 = 0,953$), mengindikasikan bahwa model yang digunakan memiliki tingkat daya prediksi yang sangat tinggi.

4. Implikasi Penelitian

Temuan dalam model ini menegaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja merupakan determinan utama dalam mendorong peningkatan Produktivitas Karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan kepemimpinan yang visioner dan inspiratif, menumbuhkan budaya kerja yang sehat serta kolaboratif, dan merancang sistem kerja yang mampu mengoptimalkan motivasi individu. Penguatan terhadap ketiga aspek ini diyakini akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara berkelanjutan dan memperkuat daya saing perusahaan di tengah dinamika persaingan bisnis yang terus berkembang.

5. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi konsistensi internal dari setiap konstruk dalam penelitian. Kriteria reliabilitas ditentukan berdasarkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Sebuah konstruk dianggap reliabel jika nilai-nilai berikut terpenuhi:

- Cronbach's Alpha $\geq 0,7$
- Composite Reliability $\geq 0,7$

Tabel berikut menyajikan hasil uji reliabilitas:

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Konstruk / Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Description
Budaya Organisasi (X2)	0.939	0.940	0.954	Reliable
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.947	0.954	0.960	Reliable
Motivasi Kerja (X3)	0.923	0.928	0.942	Reliable

Produktivitas Karyawan (Y)	0.887	0.904	0.919	Reliable
----------------------------	-------	-------	-------	----------

6. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi konsistensi internal dari setiap konstruk dalam penelitian ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel utama—Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Produktivitas Karyawan (Y)—memperoleh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) di atas batas minimum 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang memadai, sehingga indikator-indikator yang digunakan dapat dianggap secara konsisten mewakili variabel yang diteliti.

Secara spesifik, variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,947 dan Composite Reliability sebesar 0,960, yang mengindikasikan bahwa seluruh indikator pada variabel ini memiliki tingkat keandalan yang sangat tinggi dalam merepresentasikan konsep kepemimpinan transformasional. Di sisi lain, variabel Budaya Organisasi (X2) mencatat nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,939 dan Composite Reliability sebesar 0,954, yang juga mencerminkan konsistensi internal yang kuat serta keandalan pengukuran yang optimal.

Untuk variabel Motivasi Kerja (X3), nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,923 dan Composite Reliability sebesar 0,942 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi pengukuran yang tinggi dalam merepresentasikan tingkat motivasi kerja karyawan. Sementara itu, variabel Produktivitas Karyawan (Y) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,887 dan Composite Reliability sebesar 0,919, yang menegaskan bahwa konstruk ini juga memiliki reliabilitas yang sangat baik dalam mengukur produktivitas secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, hasil ini memberikan dukungan kuat terhadap keandalan instrumen penelitian, sehingga dapat dijadikan dasar yang valid untuk melakukan analisis lebih lanjut terhadap model hubungan antar variabel.

Tabel 4. Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X2) → Produktivitas Karyawan (Y)	0.342	0.336	0.071	4.802	0.000
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Produktivitas Karyawan (Y)	0.425	0.439	0.097	4.389	0.000
Motivasi Kerja (X3) → Produktivitas Karyawan (Y)	0.276	0.268	0.061	4.495	0.000

7. Uji Hipotesis

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan ($T=4.389$, $p<0.001$). Selain itu, ditemukan adanya hubungan yang bermakna antara seluruh variabel yang diteliti, baik secara individu maupun secara keseluruhan. Pengujian terhadap hipotesis pertama (H1) mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor utama dalam mendorong efisiensi kerja, dengan tingkat signifikansi yang berada jauh di bawah batas ambang 0.05. Bukti empiris ini menegaskan kontribusi positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sekaligus menempatkannya sebagai variabel strategis dalam upaya peningkatan produktivitas organisasi.

Pengujian terhadap hipotesis kedua (H2) mengonfirmasi bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai statistik yang tinggi ($T=4.802$, $p<0.001$). Hasil ini secara jelas mengindikasikan bahwa pembentukan budaya organisasi yang kuat dan positif dapat berperan sebagai elemen kunci dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja tenaga kerja secara keseluruhan.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) yang mengevaluasi pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan menunjukkan signifikansi yang tinggi ($T=4,495$; $p=0,000$). Temuan ini memperkuat bukti bahwa tingkat motivasi kerja yang tinggi berperan penting sebagai salah satu faktor utama dalam mendorong pencapaian kinerja karyawan yang maksimal.

Hasil penelitian mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan dari tiga elemen psikoorganisasional — yakni kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja intrinsik — terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0,953$) menunjukkan bahwa ketiga variabel prediktor tersebut secara bersama-sama menjelaskan 95,3% variasi dalam produktivitas tenaga kerja, sementara sisanya sebesar 4,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar cakupan model penelitian ini.

Temuan tersebut menjadi landasan yang relevan bagi organisasi dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja, khususnya melalui pengembangan kepemimpinan yang efektif, penguatan budaya kerja yang konstruktif, serta penciptaan atmosfer kerja yang mendukung peningkatan motivasi karyawan secara maksimal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian mengungkapkan tiga determinan kunci produktivitas tenaga kerja di sektor manufaktur: (1) iklim organisasi, (2) dorongan kerja, dan (3) gaya kepemimpinan transformasional. Data empiris membuktikan bahwa kepemimpinan yang mampu menginspirasi secara signifikan meningkatkan motivasi staf, sementara nilai-nilai organisasi yang konstruktif membentuk ekosistem kerja kolaboratif yang optimal. Lebih lanjut, tingkat motivasi pekerja terbukti menjadi prediktor dominan dalam pencapaian kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel ketiga ini saling terkait dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas karyawan, dengan nilai R^2 sebesar 0,953. Oleh karena itu, organisasi harus berkonsentrasi pada peningkatan elemen ketiga ini untuk mencapai tingkat produktivitas yang optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Adolph, R. (2016). 濟無No Title No Title No Title (pp. 1–23).
- Budiasih, Y. (2018). Struktur organisasi, desain kerja, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan studi kasus pada PT. XX di Jakarta. *Liquidity*, 1(2). <https://doi.org/10.32546/lq.v1i2.139>
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal TADBIR PERADABAN*, 4(2), 404–419.

- Dewantoro, A. Q., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Muhammadiyah, U. (2023). Karyawan dimediasi budaya organisasi dan motivasi. [Nama jurnal tidak disebutkan], 10, [halaman tidak disebutkan].
- Fauzi, A., Muhammad Akbar, F., Cahyaningtyas, F., Adi Saputra, L., & Puspa Ningrum, M. (2023). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(4), 1007–1012. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i4.210>
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2022). Transformational leadership style: A boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(1), 87–105. <https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0167>
- Jismin, J., Nurdin, N., & Rustina, R. (2022). Analisis budaya organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai administrasi UIN Datokarama Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(1), 20–29. <https://doi.org/10.24239/jimpi.v1i1.899>
- Lillia, W., Lombu, J. W., Napitupulu, P., & Laoly, A. K. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Intertama Trikencana Bersinar Medan. *CERMIN Jurnal Penelitian*, 4, 24–38. https://doi.org/10.36841/cermin_unars.v4i1.569
- Madjidu, A., Usu, I., & Yakup, Y. (2022). Analisis lingkungan kerja, budaya organisasi dan semangat kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 444–462. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.598>
- Maduningtias, L. (2019). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan pada PT. L'ESSENTIAL. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(3), 395. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i3.3020>
- Magdalena, M., Andree, P., & Patria, N. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. BPR Cincin Permata Andalas Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Point Equilibrium Manajemen & Akuntansi*, 3(1), 72–88.
- Nugrahaeni, R. (2015). Motivasi karyawan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Ramadhani, N. P., & Deka, C. F. (2023). Dampak budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan team work. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(11), 5151–5160.
- Siregar, L. Y. S. (2020). Motivasi sebagai perubahan perilaku. *Forum Paedagogik*, 11(2), 81–97. <https://doi.org/10.24952/paedagogik.v12i2.3156>
- Widodo, Z. D., Wijastuti, S., & Darmaningrum, K. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan organisasional dan komitmen afektif di PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk.

Cabang Jepara. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(1), 238. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13157>