

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Telaah teoretis berkedudukan sebagai pijakan konseptual yang difungsikan guna mendeskripsikan setiap variabel riset, sekaligus menjabarkan pola keterkaitan antar-variabel di dalam sebuah investigasi ilmiah. Melalui kajian teori, peneliti memperoleh landasan konseptual untuk memahami fenomena yang diteliti serta memberikan arah dalam proses analisis data. Turut difungsikan juga guna menyinergikan ragam konsepsi, batasan terminologi, beserta temuan dari studi-studi terdahulu. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa riset yang dilakukan bertumpu pada fondasi akademis yang terstruktur, rasional, serta memenuhi standar pertanggungjawaban ilmiah. Kajian teori membantu menjelaskan bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya berdasarkan pendekatan teoritis yang telah dikembangkan dalam literatur ilmiah (Luft et al. 2022).

Pada studi ini elaborasi teoretis dipusatkan pada tiga dimensi utama, yakni kepemimpinan, kepuasan kerja, serta produktivitas kerja. Ketiga variabel ini merupakan elemen esensial di ranah manajemen sumber daya manusia, mengingat keterkaitannya yang erat dengan dinamika perilaku aparatur maupun upaya perealisasi sasaran institusi. Kepemimpinan dipandang sebagai faktor yang memengaruhi perilaku, sikap, dan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan kerja berkaitan dengan tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya maupun lingkungan kerja. Sementara itu, produktivitas kerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi pegawai dalam menghasilkan output sesuai dengan standar organisasi.

Pemilihan ketiga variabel tersebut didasarkan pada pertimbangan teoritis dan empiris. Dari perspektif teoretis, relasi yang terbangun di antara kepemimpinan, kepuasan kerja, serta produktivitas kerja dapat diuraikan menggunakan pendekatan teori perilaku organisasi beserta teori motivasi kerja.

Pendekatan ini merujuk pada konsep dua faktor gagasan Herzberg maupun hierarki kebutuhan Maslow, yang menggarisbawahi bahwa figur pimpinan dan situasi lingkungan kerja memegang peranan krusial dalam mengonstruksi tingkat kepuasan serta capaian kinerja pegawai. Selanjutnya, pandangan kepemimpinan kontemporer, semisal kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), turut mengafirmasi bahwa seorang atasan mempunyai kapasitas strategis untuk mengarahkan sikap serta daya hasil bawahan melalui pemberian inspirasi, stimulasi motivasi, dan dukungan fasilitatif. Pada tataran empiris, ragam kajian terdahulu telah membuktikan secara konsisten bahwa kualitas kepemimpinan memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas, baik melalui skema pengaruh linier (langsung) maupun efek termediasi (tidak langsung).

Ketiga variabel memiliki keterkaitan yang kuat dalam menentukan capaian kinerja dan efektivitas institusi. Kapasitas kepemimpinan yang ideal berpotensi membentuk iklim kerja yang mendukung, menstimulasi motivasi aparatur, sekaligus memicu timbulnya kepuasan kerja. Lebih lanjut, tingkat kepuasan yang maksimal pada gilirannya mampu mengeskalasi komitmen staf, serta mendorong mereka untuk beroperasi secara optimal, yang pada akhirnya membuahkan lonjakan produktivitas kerja. Maka dari itu, jalinan interaksi di antara kepemimpinan, kepuasan kerja, beserta produktivitas kerja menjadi substansial untuk ditelaah guna mengidentifikasi ragam determinan yang memengaruhi kinerja aparatur di dalam sebuah entitas organisasi.

Sejumlah studi mutakhir mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan yang andal berkapasitas untuk mengeskalasi tingkat kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya berimplikasi positif terhadap lonjakan produktivitas kerja. Misalnya, penelitian (K. N. Mpuangnan and Govender 2024) membuktikan penerapan model kepemimpinan partisipatif berkapasitas meningkatkan kinerja beserta produktivitas aparatur dengan dimediasi oleh eskalasi tingkat kepuasan kerja. Di samping itu kajian (Altassan 2024) turut menegaskan bahwa karakteristik kepemimpinan berimplikasi secara langsung terhadap tingkat kepuasan sekaligus produktivitas pegawai di dalam sebuah entitas organisasi.

Mengacu pada pemaparan tersebut, telaah literatur dalam kajian ini difungsikan guna menguraikan konsepsi beserta pola keterkaitan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja. Landasan teoretis ini diposisikan sebagai pijakan utama dalam menyusun konstruksi model riset, sekaligus merancang kerangka pemikiran dan formulasi hipotesis yang kelak divalidasi melalui pengujian empiris.

2.1.1 Teori Manajemen

Secara konseptual, teori manajemen beserta teori organisasi merepresentasikan dua pilar yang saling berinterseksi dan bersifat integral dalam rangkaian upaya mewujudkan sasaran sebuah entitas institusi. Organisasi dapat berjalan secara efektif apabila didukung oleh sistem manajemen yang baik, karena manajemen berfungsi sebagai alat untuk mengatur, mengarahkan, dan mengoordinasikan seluruh sumber daya organisasi. Dengan demikian, manajemen menjadi faktor kunci dalam memastikan organisasi mampu beroperasi secara efektif dan efisien. Menurut (Robbins and Judge 2023), fungsi manajerial menempati kedudukan yang sangat krusial dalam menyelaraskan ragam aktivitas operasional, guna memastikan bahwa sasaran institusi dapat direalisasikan dengan tingkat efektivitas serta efisiensi yang optimal.

Pada prinsipnya, manajemen dimaknai sebagai serangkaian tahapan yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, beserta pengendalian. Rangkaian proses ini dieksekusi guna merealisasikan target institusi melalui optimalisasi potensi sumber daya manusia maupun aset penunjang lainnya. Paradigma tersebut berkesesuaian dengan pandangan yang dikemukakan oleh (Terry 2021) manajemen merupakan proses yang terdiri dari fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam mengelola seluruh aktivitas kerja secara sistematis dan terarah.

Selain itu, (Handoko 2021), menguraikan bahwa manajemen direpresentasikan sebagai mekanisme kolaborasi antar-individu guna merumuskan, menerjemahkan, serta mengeksekusi sasaran institusi berlandaskan pada implementasi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, beserta

pengendalian. Konseptualisasi tersebut mengindikasikan bahwa praktik manajerial tidak semata-mata bertumpu pada dimensi teknis operasional, melainkan turut menitikberatkan pada dinamika relasi antar-manusia di dalam entitas organisasi.

Pada tataran praksis, fungsi manajerial turut memegang peranan krusial guna menjamin agar seluruh elemen sumber daya institusi sanggup didayagunakan secara maksimal. Upaya tersebut diwujudkan melalui mekanisme distribusi beban kerja, sinkronisasi lintas unit, beserta penerapan sistem supervisi yang terukur. Proses ini melibatkan berbagai unsur manajemen seperti manusia, metode, material, mesin, uang, dan pasar yang saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi.

Di sisi lain, perspektif teori organisasi mendeskripsikan bahwa sebuah institusi pada dasarnya merupakan suatu sistem sosial yang mencakup himpunan individu, di mana mereka saling berkolaborasi melalui mekanisme yang sistematis dan terpadu guna merealisasikan sasaran kolektif. Jadi tidak hanya sekadar struktur formal, tetapi juga merupakan hubungan sosial antarindividu yang saling berinteraksi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi bersifat dinamis karena melibatkan manusia dengan berbagai peran dan kepentingan yang berbeda. Menurut (Daft 2021), organisasi merupakan entitas sosial yang diarahkan pada tujuan dan dirancang sebagai sistem aktivitas yang terstruktur dan terkoordinasi dengan lingkungan eksternal.

Teori organisasi juga menekankan bahwa keberadaan organisasi sangat penting dalam kehidupan manusia karena hampir seluruh aktivitas kehidupan dilakukan melalui organisasi. Organisasi memungkinkan adanya pembagian kerja, koordinasi, serta pencapaian tujuan secara lebih efektif dibandingkan jika dilakukan secara individu. Merujuk pada serangkaian elaborasi tersebut, dapat ditarik sebuah konklusi bahwa disiplin manajemen beserta teori organisasi memiliki interelasi yang sangat substansial. Manajemen berfungsi sebagai alat penggerak dan pengendali, sedangkan organisasi merupakan wadah tempat berlangsungnya proses manajerial.

2.1.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan sebuah institusi dalam mewujudkan visi dan misinya sangat bergantung pada sistem tata kelola sumber daya manusia (SDM) yang mereka

terapkan. Di tengah tingginya tingkat persaingan dan dinamika lembaga saat ini, sudut pandang terhadap karyawan telah mengalami pergeseran yang signifikan. Pegawai tidak lagi sekadar diposisikan sebagai pekerja mekanis, melainkan dihargai sebagai kekayaan strategis yang menyimpan beragam kecakapan, wawasan, serta potensi untuk terus bertumbuh. Menyadari pentingnya hal tersebut, pengelolaan SDM yang terarah menjadi syarat mutlak bagi organisasi untuk mendorong capaian kinerja yang paling memuaskan.

Menurut (Dessler 2022), SDM adalah modal paling fundamental bagi sebuah institusi yang diperlukan tata kelola yang terencana dan terstruktur guna memastikan kehadiran mereka sanggup menopang realisasi target lembaga secara berdaya guna serta tepat sasaran. Secara umum, tata kelola SDM pada prinsipnya dipahami sebagai suatu siklus pembinaan staf secara terpadu di dalam sebuah institusi. Rangkaian sistem ini tidak hanya sebatas tahap persiapan dan penataan struktur, tetapi juga meliputi implementasi program harian, peningkatan kompetensi keahlian, hingga proses pengontrolan terhadap jalannya tugas kepegawaian.

Menurut (Sutrisno 2023), tata kelola sumber daya manusia mencakup penerapan fungsi-fungsi manajerial mulai dari tahap penyusunan strategi, penataan hierarki, pemberian instruksi, hingga proses evaluasi. Rangkaian kebijakan ini diaplikasikan secara komprehensif pada seluruh tahapan karier pekerja, berawal dari fase rekrutmen awal, peningkatan kapasitas, skema pemberian remunerasi, penyesuaian lingkungan kerja, penjagaan stabilitas, hingga prosedur purnatugas. Dari seluruh aktivitas tersebut adalah terbentuknya harmonisasi antara pencapaian sasaran institusi, pemenuhan ekspektasi pribadi karyawan, serta kontribusi positif bagi kehidupan sosial kemasyarakatan. Berpijak pada rumusan tersebut, terlihat jelas bahwa orientasi pengaturan kepersonaliaan sangatlah berimbang. Institusi tidak hanya bergerak semata-mata demi mengejar ambisi kelembagaannya, melainkan diwajibkan untuk memprioritaskan pemenuhan hak dan taraf hidup aparaturnya sebagai pilar penopang utama.

Pada implementasinya, tata kelola kepersonaliaan menjalankan peran krusial yang saling berinterseksi demi memastikan tercapainya visi institusi.

Kondisi inilah yang memicu urgensi pembinaan staf secara kontinu, yang diproyeksikan untuk mengeskalasi kecakapan teknis, wawasan manajerial, hingga integritas moral para aparatur. Langkah esensial ini disiapkan agar mereka memiliki daya adaptasi tinggi terhadap fluktuasi iklim kerja maupun evolusi struktural kelembagaan. Melalui program peningkatan kapasitas yang terencana tersebut, para pegawai didorong untuk menumbuhkan tingkat kedisiplinan, melipatgandakan volume keluaran kerja, sekaligus menyempurnakan mutu pengabdian mereka.

Khusus pada ranah instansi pemerintahan atau sektor publik, urgensi tata kelola ini menjadi jauh lebih krusial. Hal ini dilatari oleh derasnya tuntutan ekspektasi masyarakat yang mengharuskan hadirnya penyelenggaraan layanan publik yang prima, cekatan, serta menjunjung tinggi asas profesionalisme. Sistem manajerial kepersonaliaan yang mumpuni kelak bertindak selaku katalisator dalam membangun sinkronisasi tugas antar-divisi, mengangkat derajat kepuasan batin para pekerja, yang pada gilirannya bermuara pada lonjakan produktivitas secara paripurna. Sebagai konklusinya, rute menuju keberhasilan sebuah entitas pada akhirnya bertumpu secara mutlak pada seberapa piawai jajaran pimpinan dalam merawat serta memberdayakan modal insaninya melalui pendekatan yang cermat dan berkesinambungan.

berbagai pemaparan di atas, MSDM merepresentasikan sebuah mekanisme berdimensi strategis untuk mengarahkan aparatur. Langkah ini dirancang guna memastikan setiap individu sanggup menjalankan perannya secara berdaya guna dan tepat sasaran demi merealisasikan visi kelembagaan. Lebih dari sekadar instrumen administratif untuk mendistribusikan beban kerja, disiplin keilmuan ini memegang mandat sentral dalam mendongkrak kapasitas murni para pekerja. Transformasi tersebut diwujudkan lewat eskalasi keahlian, penegakan integritas perilaku, sekaligus rekayasa iklim kerja yang konstruktif. Inilah yang pada akhirnya menjadi fondasi utama performa institusi secara maksimal.

2.1.3 Teori Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan Menurut Para Ahli

Eksistensi kepemimpinan menduduki posisi sentral di dalam dinamika sebuah institusi. Kehadirannya diproyeksikan sebagai kompas penentu orientasi

lembaga, penggerak moralitas kerja, sekaligus variabel pembentuk performa staf demi menuntaskan target yang telah digariskan. Ditinjau dari perspektif tata kelola kepegawaian, figur pimpinan tidak direpresentasikan semata-mata oleh atribut hierarki atau posisi formal dalam struktur kelembagaan. Esensi utamanya justru bertumpu pada kapabilitas persuasi seseorang untuk menuntun pola perilaku subordinat (bawahan), sehingga mereka terdorong mengeksekusi tugas dengan tingkat presisi yang optimal, berdaya guna, serta tepat sasaran.

Penerapan kepemimpinan yang mumpuni diyakini sanggup menetaskan orkestrasi kerja yang sinergis. Implikasinya membuat antusiasme aparatur naik tajam, sekaligus mengonstruksi ekosistem operasional yang sangat kondusif bagi pemenuhan cita-cita kolektif entitas tersebut (Robbins and Judge 2023). Proses kepemimpinan mencakup kegiatan memberikan arahan, membangun komunikasi, memberikan motivasi, serta memfasilitasi kerja sama antar anggota organisasi.

Menurut (Altassan 2024), kemampuan memimpin tercermin dari bagaimana seseorang mampu mengarahkan, memberi dorongan, serta mendukung bawahannya agar seluruh target lembaga dapat diselesaikan dengan baik. Apabila fungsi kepemimpinan ini dijalankan secara tepat, maka akan terbentuk suasana kerja yang nyaman, yang pada akhirnya turut menaikkan tingkat kepuasan para pegawai. Di sisi lain, pada bentuk organisasi masa kini, sosok atasan juga memikul tanggung jawab untuk menyampaikan arah kebijakan ke depan dengan sangat gamblang. Mereka juga dituntut untuk menumbuhkan rasa saling percaya, sekaligus menjaga keharmonisan interaksi antara pihak manajemen dan pekerja.

Penelitian (Hasanuddin and Syamsuddin 2025) juga menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memotivasi dan mengarahkan karyawan agar dapat bekerja secara produktif dan efisien. Peningkatan kinerja maupun produktivitas pegawai sangat bergantung pada bagaimana seorang atasan menjalin komunikasi dan memberikan dukungan secara memadai. Realita tersebut membuktikan bahwa fungsi kepemimpinan tidak sebatas mengatur

jalannya operasional lembaga. Sosok pemimpin sejatinya turut bertindak sebagai pendorong utama yang sanggup memperkuat rasa keterikatan serta komitmen bawahan terhadap tugas yang diemban.

Selain itu, (Findarty 2025). menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat dipandang sebagai sebuah proses sosial yang bertumpu pada hubungan timbal balik antara atasan dan stafnya. Interaksi ini secara khusus diarahkan untuk mewujudkan target-target lembaga, dengan mengandalkan penyelarasan kerja dan pendekatan antarpribadi yang baik. Melalui interaksi tersebut, pemimpin dapat membangun kepercayaan, menciptakan kerja sama tim yang efektif, serta meningkatkan kualitas hubungan kerja di dalam organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menciptakan sinergi antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu karyawan.

Menarik kesimpulan dari berbagai uraian sebelumnya, esensi kepemimpinan sejatinya terletak pada kecakapan seseorang untuk menuntun, memberi pengaruh, sekaligus memotivasi para pegawai. Pendekatan ini diperlukan agar staf dapat menjalankan fungsinya secara maksimal demi merealisasikan target lembaga. Apabila pola pengarahan ini diterapkan dengan tepat sasaran, hal tersebut akan memicu terciptanya kolaborasi yang solid, menaikkan tingkat kepuasan pekerja, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas instansi secara keseluruhan.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan tergambar dari pola sikap seorang atasan saat memandu, memberi arahan, maupun memengaruhi para pegawainya di lingkungan kerja. Konsep ini memperlihatkan cara pimpinan membangun komunikasi dengan staf, merumuskan kebijakan, menurunkan perintah, hingga mendampingi bawahan selama proses penyelesaian tugas operasional. Pandangan tersebut relevan dengan berbagai literatur yang menegaskan bahwa karakteristik kepemimpinan sejatinya merujuk pada metode atau kebiasaan seorang manajer dalam menularkan pengaruh kepada stafnya, agar seluruh target kelembagaan dapat terpenuhi (Prasetio, Rizky, and Trianto 2025).

Selain itu, gaya kepemimpinan juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi, memberikan motivasi, serta menciptakan hubungan kerja yang efektif dengan karyawan (Putri and Putra 2026). Dengan demikian, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang dipengaruhi oleh karakteristik individu, pengalaman, serta situasi dan kondisi organisasi yang dihadapi (Ginting, Naim, and Asrarudin 2026). Gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting bagi keberhasilan organisasi karena dapat memengaruhi tingkat motivasi kerja, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi dan kebutuhan karyawan akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menimbulkan konflik kerja, menurunkan motivasi karyawan, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian (K. N. Mpuangnan and Govender 2024) menyebutkan bahwa beberapa gaya kepemimpinan yang sering digunakan dalam organisasi antara lain:

a) **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, visi, dan motivasi kepada karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki serta berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini juga menekankan pentingnya inovasi, kreativitas, serta perubahan positif dalam organisasi.

b) **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem penghargaan dan sanksi. Dalam gaya kepemimpinan ini,

pemimpin memberikan imbalan kepada karyawan yang mampu mencapai target kerja dan memberikan sanksi apabila karyawan tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini biasanya digunakan untuk memastikan bahwa kegiatan operasional organisasi berjalan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku.

c) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, ide, serta saran yang berkaitan dengan kegiatan organisasi. Melalui keterlibatan tersebut, karyawan akan merasa lebih dihargai dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan organisasi.

Penelitian (Altassan 2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan karena mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Pemimpin yang mampu menginspirasi serta melibatkan karyawan dalam proses organisasi cenderung mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan lebih mudah mengarahkan karyawan untuk bekerja secara optimal serta mencapai tujuan organisasi secara efektif.

3. Indikator Kepemimpinan

Dalam penelitian kuantitatif, variabel kepemimpinan perlu dioperasionalkan ke dalam beberapa indikator yang dapat diukur secara empiris. Indikator kepemimpinan digunakan untuk menggambarkan sejauh mana efektivitas seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dalam organisasi. Melalui indikator

tersebut, peneliti dapat menilai persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam organisasi.

Pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang baik akan mampu menciptakan komunikasi yang efektif, mengambil keputusan yang tepat, serta memberikan dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut (Tesfaye 2024), indikator kepemimpinan meliputi:

a) Kemampuan memberikan arahan kerja

Pemimpin mampu memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan sehingga mereka memahami tugas, tanggung jawab, serta target kerja yang harus dicapai. Arahan kerja yang jelas akan membantu karyawan bekerja secara lebih terarah dan terorganisasi.

b) Kemampuan memotivasi karyawan

Pemimpin mampu memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan sehingga mereka memahami tugas, tanggung jawab, serta target kerja yang harus dicapai. Arahan kerja yang jelas akan membantu karyawan bekerja secara lebih terarah dan terorganisasi.

c) Kemampuan komunikasi

Pemimpin mampu menyampaikan informasi, instruksi, serta kebijakan organisasi secara jelas dan efektif kepada karyawan. Komunikasi yang baik juga mencakup kemampuan pemimpin dalam mendengarkan masukan dan keluhan dari karyawan.

d) Kemampuan mengambil keputusan

Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat dan cepat dalam menghadapi berbagai situasi organisasi. Keputusan yang diambil oleh pemimpin harus mempertimbangkan kepentingan organisasi serta kesejahteraan karyawan.

e) Kemampuan membangun hubungan kerja yang baik

Pemimpin mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan. Hubungan kerja yang baik akan meningkatkan kerja sama tim serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

2.1.4 Teori Produktivitas Kerja

1. Konsep Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan salah satu konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan individu maupun kelompok dalam menghasilkan output secara optimal. Secara konseptual, produktivitas tidak hanya menekankan pada jumlah hasil kerja, tetapi juga memperhatikan efisiensi penggunaan sumber daya seperti waktu, tenaga, dan biaya. Oleh karena itu, produktivitas kerja sering dipandang sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan input yang digunakan dalam proses kerja.

Menurut (Hasanuddin and Syamsuddin 2025), produktivitas kerja menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan hasil kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan standar organisasi. Definisi ini menekankan bahwa produktivitas tidak hanya berkaitan dengan kuantitas output, tetapi juga kualitas serta kesesuaian dengan target yang telah ditetapkan organisasi.

Penelitian (Altassan 2024) juga menunjukkan bahwa produktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, kepuasan kerja, serta motivasi kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa produktivitas merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Dengan demikian, produktivitas kerja dapat diartikan sebagai kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan output kerja secara optimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien, serta mampu memenuhi standar kualitas dan target yang telah ditentukan organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas

Produktivitas kerja karyawan tidak terbentuk secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor ini dapat berasal dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan organisasi.

Menurut (Shibeika 2025) dan (Altassan 2024), beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja antara lain:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan berperan penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan karyawan agar bekerja secara optimal. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan.

2. Kepuasan kerja Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas.

3. Motivasi kerja Motivasi merupakan dorongan internal yang memengaruhi intensitas dan arah perilaku kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Lingkungan kerja Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, dapat meningkatkan kenyamanan dan konsentrasi kerja karyawan.

5. Kompetensi karyawan Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja sangat menentukan kualitas dan kecepatan penyelesaian pekerjaan.

Dalam penelitian ini, faktor yang dianalisis secara khusus adalah kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Pemilihan kedua variabel tersebut didasarkan pada relevansinya yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan serta didukung oleh berbagai penelitian empiris sebelumnya.

3. Indikator Produktivitas Kerja

Dalam penelitian kuantitatif, produktivitas kerja perlu dioperasionalkan ke dalam indikator yang dapat diukur secara empiris. Indikator ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang objektif mengenai tingkat produktivitas kerja karyawan.

Menurut (Syahrir, Zakaria, and Labo 2024) dan (Shibeika 2025), indikator produktivitas kerja meliputi:

1. Kualitas dan kuantitas hasil kerja Menggambarkan tingkat mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan, termasuk ketelitian, kerapihan, kesesuaian dengan standar, serta jumlah output yang dihasilkan dalam periode tertentu.
2. Ketepatan waktu dan efektivitas kerja Mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu serta mencapai tujuan kerja secara tepat sasaran.
3. Efisiensi penggunaan sumber daya Berkaitan dengan kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal, baik waktu, tenaga, maupun fasilitas kerja, tanpa terjadi pemborosan.

Indikator tersebut digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas kerja karyawan dalam penelitian ini sehingga hasil pengukuran dapat bersifat objektif, terstruktur, dan dapat dianalisis secara kuantitatif.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara teoritis, kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena kebutuhan psikologis dan profesional mereka terpenuhi.

Selanjutnya, kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat, bertanggung jawab, dan berkomitmen terhadap pekerjaan. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas output yang dihasilkan.

Selain itu, kepemimpinan juga memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja. Pemimpin yang mampu memotivasi, memberikan dukungan, serta mengarahkan karyawan secara efektif akan meningkatkan kinerja individu maupun tim. Dengan demikian, semakin baik kualitas kepemimpinan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja karyawan.

2.1.5 Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, membangun komunikasi yang baik, serta memberikan dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kondisi tersebut akan mendorong munculnya perasaan puas terhadap pekerjaan karena karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memperoleh arahan kerja yang jelas.

Secara teoritis, hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui teori perilaku organisasi dan teori motivasi. Dalam teori dua faktor Herzberg dijelaskan bahwa faktor motivator seperti penghargaan, pengakuan, dan hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan faktor-faktor tersebut melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Menurut (Robbins and Coulter 2022), kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja karena pemimpin dapat membangun hubungan interpersonal yang baik, memberikan motivasi, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung. Selain itu, (Altassan 2024), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan karena mampu meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Penelitian (K. N. Mpuangnan and Govender 2024), juga menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. Karyawan yang dilibatkan dalam proses kerja cenderung merasa lebih dihargai sehingga tingkat kepuasan kerja meningkat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif akan

menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, serta memberikan kenyamanan dalam bekerja sehingga karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.

2.1.6 Hubungan Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Pemimpin memiliki peran dalam mengarahkan, mengoordinasikan, memotivasi, serta mengawasi pelaksanaan pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan yang baik akan mendorong karyawan bekerja lebih optimal sehingga produktivitas kerja meningkat.

Secara teoritis, hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas kerja dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan kepada bawahan. Pemimpin yang mampu membangun visi kerja yang jelas dan memberikan motivasi akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas.

Menurut (Hasanuddin and Syamsuddin 2025), kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas kerja melalui pemberian arahan kerja yang jelas, komunikasi yang baik, serta dukungan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, (Altassan 2024), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja karena pemimpin berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian target organisasi.

Penelitian (Shibeika 2025), juga menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan membangun hubungan kerja yang baik akan meningkatkan semangat dan komitmen kerja karyawan sehingga hasil kerja menjadi lebih optimal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan produktivitas kerja. Semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi tingkat produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.7 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas kerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, sedangkan produktivitas kerja menunjukkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output secara efektif dan efisien. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, semangat, dan komitmen kerja yang lebih tinggi sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja.

Secara teoritis, hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas kerja dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg. Kedua teori tersebut menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dan terciptanya kepuasan kerja akan mendorong individu untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Dessler 2022), karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Selain itu, penelitian (Altassan 2024), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karena karyawan yang merasa nyaman dan puas akan lebih fokus, disiplin, dan bertanggung jawab dalam bekerja.

Penelitian (Syahrir, Zakaria, and Labo 2024), juga menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan produktivitas karena karyawan yang puas memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi serta lebih berkomitmen terhadap organisasi. Kepuasan kerja juga dapat mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang

dihasilkan. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan kinerja organisasi yang efektif dan efisien.

2.1.8 Hubungan Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja melalui

Kepuasan Kerja

Kepemimpinan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan motivasi, membangun komunikasi yang baik, serta meningkatkan hubungan kerja yang harmonis. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

Secara teoritis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa perilaku dan sikap karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Pemimpin yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal dan produktif.

Menurut (K. Mpuangnan and Govender 2024), kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan produktivitas kerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Altassan (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan dan produktivitas kerja. Artinya, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja juga akan meningkat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi variabel yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas kerja dalam organisasi

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dan pembanding dalam penelitian ini, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja. Beberapa penelitian yang relevan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian & Publikasi	Metode	Hasil Utama	Gap Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Ini	Perbandingan Kritis
1	(Joseph Gabriel Js, Putra, and Santoso 2025)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i> , Jurnal Pendidikan Tambusai	SEM-PLS	Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap produktivitas, namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja	Inkonsistensi peran mediasi kepuasan kerja	Sama-sama menguji kepemimpinan, produktivitas, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Penelitian ini menguji ulang peran mediasi dalam konteks sektor publik untuk memperjelas inkonsistensi

2	(Hartono and Wahyudi 2022)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja</i> , Jurnal Akademika	Regresi linier berganda	Kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas	Tidak menguji mediasi	Sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja	Penelitian ini mengembangkan model dengan menguji hubungan tidak langsung (mediasi)
3	(Afrianti, Suryani, and Hidayat 2021)	<i>Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan</i> , JECMA	Regresi linier berganda	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja	Variabel dependen bukan produktivitas	Sama-sama menguji kepemimpinan dan kepuasan kerja	Penelitian ini menggunakan produktivitas kerja sebagai variabel yang lebih spesifik dibanding kinerja
4	(Syawali a, Putri, and Ramadhana 2023)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja</i> , Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia	SEM-PLS	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja	Tidak menguji variabel intervening	Sama-sama menempatkan kepemimpinan sebagai variabel utama terhadap produktivitas	Penelitian ini lebih fokus dengan menambahkan mekanisme mediasi dibanding banyak variabel independen
5	(Widyasari and Marhamah 2021)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja</i> , Jurnal Cendekia	Regresi linier	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja	Tidak memasukkan kepuasan kerja	Sama-sama mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja	Penelitian ini lebih komprehensif karena memasukkan variabel kepuasan kerja sebagai mediator

Sumber: Diolah Peneliti (2026).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dikaji, terdapat sejumlah persamaan dan perbedaan yang menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) sekaligus menjadi dasar kebaruan (*novelty*) penelitian ini. Penelitian (Joseph Gabriel Js, Putra, and Santoso 2025), memiliki kesamaan karena sama-sama menguji pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening menggunakan SEM-PLS. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan adanya inkonsistensi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang perlu diuji kembali pada konteks organisasi publik.

Penelitian (Hartono and Wahyudi 2022), juga menggunakan variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Akan tetapi, penelitian tersebut hanya menguji pengaruh langsung dan belum menganalisis hubungan tidak langsung melalui variabel mediasi. Kesenjangan ini dikembangkan dalam penelitian ini dengan menggunakan SEM-PLS untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Sementara itu, (Afrianti, Suryani, and Hidayat 2021), menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Meskipun memiliki kesamaan pada variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja, penelitian tersebut menggunakan kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan produktivitas kerja yang lebih spesifik dalam mengukur efektivitas dan efisiensi kerja pegawai.

Penelitian (Syawalia, Putri, and Ramadhan 2023), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, penelitian tersebut lebih berfokus pada pengaruh lingkungan kerja dan insentif tanpa menguji kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas kerja. Demikian pula, penelitian (Widyasari and Marhamah 2021), membuktikan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap produktivitas kerja, tetapi belum memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu umumnya membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Namun, masih terdapat kesenjangan berupa inkonsistensi hasil terkait peran mediasi kepuasan kerja, keterbatasan penelitian yang menguji hubungan langsung dan tidak langsung secara simultan, perbedaan penggunaan variabel dependen, serta minimnya penelitian pada instansi pemerintah sektor perkeretaapian. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Balai Teknik Perkeretaapian Kelas I Bandung dengan pendekatan SEM-PLS.

2.3 Kerangka Berpikir

Produktivitas kerja pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Namun, produktivitas kerja belum selalu optimal dan diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan serta kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan mendorong terciptanya kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja (Alwali and Alwali 2022),

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan kinerja pegawai sehingga produktivitas kerja menjadi lebih optimal (Albalá-Genol and Díaz-Fúnez 2023).

Hasil penelitian (Fauziah, Anasrulloh, and Hastuti 2025), menunjukkan bahwa produktivitas kerja meningkat ketika kepemimpinan berjalan efektif dan didukung oleh kepuasan kerja. Selain itu, (Murtiasih and Hartanto 2025), menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas kerja.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS yang terdiri atas inner model dan outer model. Inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten, yaitu pengaruh Kepemimpinan (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z), pengaruh Kepemimpinan (X)

terhadap Produktivitas Kerja (Y), serta pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Produktivitas Kerja (Y). Selain itu, Kepuasan Kerja (Z) berperan sebagai variabel intervening.

Outer model menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator pembentuknya. Variabel Kepemimpinan (X), Kepuasan Kerja (Z), dan Produktivitas Kerja (Y) diukur melalui indikator yang telah ditetapkan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Hubungan antar variabel dan indikator tersebut selanjutnya disajikan dalam Gambar Kerangka Berpikir Penelitian.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir
Sumber: Diolah Peneliti (2026).

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu dalam lima tahun terakhir, kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan

produktivitas pegawai. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja (Alwali and Alwali 2022); (Fauziah, Anasrulloh, and Hastuti 2025). Selain itu, kepemimpinan juga terbukti berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja melalui pemberian arahan, dukungan, dan pengawasan yang efektif (Dash, Gupta, and Jena 2022); (Vakira, Ndlovu, and Nemashakwe 2025).

Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat produktivitas pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih optimal dan produktivitas yang lebih tinggi (Murtiasih and Hartanto 2025); (Tai et al. 2025). Lebih lanjut, kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja, di mana peningkatan kepuasan kerja akan memperkuat pengaruh tersebut (Albalá-Genol and Díaz-Fúnez 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

- 1) H01: Kepemimpinan (X) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z).
Ha1: Kepemimpinan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).
- 2) H02: Kepemimpinan (X) tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y).
Ha2: Kepemimpinan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).
- 3) H03: Kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y).
Ha3: Kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

2. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect / Mediasi)

- 1) H04: Kepemimpinan (X) tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Ha4: Kepemimpinan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z).



