



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Arlis Riensyah¹, Rahayu Puji Suci², Choirul Anam³

^{1,2,3}Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widya Gama Malang

arlisriensyah@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya variasi tingkat produktivitas karyawan yang belum merata pada PT Telkom Akses Malang, yang diduga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan motivasi kerja sebagai aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti, dengan populasi seluruh karyawan PT Telkom Akses Malang yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian, serta didukung oleh data sekunder yang relevan. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel laten secara simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, serta berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dan berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas. Dengan demikian, peningkatan produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor manajerial, tetapi juga melalui penguatan motivasi kerja sebagai faktor psikologis yang mampu mendorong kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Produktivitas Karyawan

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada aspek teknologi dan modal, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam mencapai keunggulan bersaing. Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena seluruh aktivitas operasional perusahaan bergantung pada kualitas, kemampuan, serta kinerja karyawan yang dimiliki. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola, mengembangkan, serta mengoptimalkan potensi karyawan secara berkelanjutan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia tidak hanya difokuskan pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada penguatan nilai individu seperti otonomi, rasionalitas, dan kemampuan berpikir kritis yang mampu meningkatkan kualitas kontribusi karyawan dalam organisasi (Anam, 2024).

Salah satu indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia adalah produktivitas karyawan. Produktivitas tidak hanya mencerminkan jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga menunjukkan sejauh mana sumber daya yang digunakan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam proses kerja. Produktivitas karyawan menggambarkan tingkat efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga menjadi tolok ukur penting dalam menilai kinerja organisasi secara keseluruhan (Rosita et al., 2024). Karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi menunjukkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, berkualitas, serta sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, rendahnya produktivitas karyawan dapat menjadi indikasi adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik yang berasal dari faktor organisasi maupun faktor individu. Dengan demikian, peningkatan produktivitas karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan.

Produktivitas karyawan pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian kepada karyawan, sehingga mampu mendorong perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya (Juhro, 2020). Seiring dengan perkembangan organisasi modern, peran kepemimpinan tidak lagi hanya berorientasi pada kontrol dan efisiensi, tetapi juga mengalami pergeseran menuju pendekatan yang lebih humanistik dan berorientasi pada kesadaran individu (Anam & Fadilah, 2025). Kondisi tersebut memberikan dampak positif terhadap semangat kerja karyawan, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal dan berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Selain itu, produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh perilaku kerja yang bersifat sukarela dalam mendukung efektivitas organisasi, yang turut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (Hamzah et al., 2026).

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan produktivitas karyawan telah dibuktikan dalam berbagai penelitian empiris. Penelitian yang dilakukan oleh (Anggraini et al., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan arahan yang jelas akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan produktivitas kerja melalui pendekatan yang partisipatif dan komunikatif (Wicaksono & Turangan, 2024). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan (Sugito, 2025). Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang tidak kalah penting dalam memengaruhi produktivitas karyawan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang (Irawan et al., 2024). Organisasi yang memberikan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terarah akan mampu meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk berkembang cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam bekerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Nuryanti et al., 2025) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Ayuni, 2023). Selain itu, pengembangan karir terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja yang berdampak pada kinerja pegawai (Dadang et al., 2022). Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian (Saragih et al., 2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan pelatihan secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, pengembangan karir dapat dikatakan sebagai salah satu strategi penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Di sisi lain, motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berperan sebagai pendorong utama dalam menentukan perilaku kerja karyawan. Motivasi kerja mencerminkan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat individu dalam melaksanakan pekerjaan (Hizbul Muflih, 2024). Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki komitmen yang kuat, bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan menurunnya kinerja dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Peran motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas telah banyak dibuktikan dalam penelitian sebelumnya. Penelitian (Noranisa & Rijali, 2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan dalam meningkatkan kinerja melalui keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (Nusraningrum et al., 2024). Selain itu, motivasi kerja juga dapat memperkuat hubungan antara faktor manajerial dan kinerja karyawan (Fitriani & Muafi, 2023). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Sitorus & Agustian, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berperan sebagai variabel independen, tetapi juga sebagai variabel mediasi yang mampu memperkuat hubungan antar variabel dalam organisasi. Dengan demikian, faktor internal seperti motivasi atau etos kerja menjadi mekanisme penting dalam menjembatani pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja karyawan (Survival et al., 2025).

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.9123>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dalam memengaruhi produktivitas karyawan. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih mengkaji hubungan antar variabel secara parsial dan belum banyak menguji hubungan secara simultan dalam satu model penelitian yang terintegrasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap), khususnya dalam memahami bagaimana motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Telkom Akses Malang.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Telkom Akses Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti. Penelitian dilaksanakan pada tahun 2025 dengan objek penelitian pada PT Telkom Akses Malang dan subjek penelitian adalah seluruh karyawan aktif. Populasi dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif terhadap kondisi karyawan. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner serta data sekunder yang berasal dari dokumen perusahaan dan literatur yang relevan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan yang disusun berdasarkan indikator dalam definisi operasional variabel. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, karena metode ini mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan serta menguji model mediasi dalam penelitian kuantitatif secara komprehensif dan sesuai untuk pengujian hubungan kausal dalam model struktural (Nusraningrum et al., 2024). Tahapan analisis meliputi pengujian instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas, pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas konvergen melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE) serta validitas diskriminan, pengujian reliabilitas konstruk melalui Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, serta pengujian model struktural (inner model) melalui nilai koefisien determinasi (R-square), koefisien jalur (path coefficient), dan uji signifikansi menggunakan teknik bootstrapping untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian.

2.1 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam mengukur konstruk penelitian, di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi instrumen, dengan kriteria nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70.

Pengujian model pengukuran (outer model) dilakukan untuk menilai hubungan antara indikator dengan konstruk yang diukur. Validitas konvergen diukur melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE) dengan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Selain itu, reliabilitas konstruk diukur melalui Composite Reliability dan Cronbach's Alpha.

Selanjutnya, pengujian model struktural (inner model) dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam model penelitian. Evaluasi model dilakukan melalui nilai koefisien determinasi (R-Square) untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Selain itu, dilakukan pengujian predictive relevance (Q^2), effect size (f^2), dan goodness of fit (GoF) untuk menilai kualitas model secara keseluruhan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai path coefficient, di mana hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai P-Values $\leq 0,05$ dan T-Statistics $\geq 1,96$.

3. Hasil Dan Pembahasan

3.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi variabel penelitian yang meliputi kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan. Tahap ini merupakan langkah awal yang penting dalam penelitian kuantitatif karena bertujuan untuk memahami

karakteristik data secara menyeluruh sebelum dilakukan pengujian model lebih lanjut. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengidentifikasi kecenderungan data, tingkat persepsi responden, serta variasi jawaban yang diberikan terhadap setiap indikator variabel yang diteliti. Selain itu, analisis statistik deskriptif juga berfungsi untuk melihat apakah data yang diperoleh telah mencerminkan kondisi empiris yang terjadi di lapangan. Sebagai langkah awal dalam proses analisis, hasil pengolahan data terkait nilai rata-rata (mean) masing-masing variabel disajikan untuk menunjukkan tingkat penilaian responden terhadap variabel penelitian, yang kemudian dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean
Kepemimpinan Transformasional (X1)	4,14
Pengembangan Karir (X2)	4,15
Motivasi Kerja (Z)	4,12
Produktivitas Karyawan (Y)	4,08

Sumber: Kuesioner diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata yang berada pada kategori tinggi. Variabel pengembangan karir (X2) menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,15, diikuti oleh kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 4,14, motivasi kerja (Z) sebesar 4,12, dan produktivitas karyawan (Y) sebesar 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi yang positif terhadap kondisi organisasi, khususnya terkait peluang pengembangan karir dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Nilai rata-rata yang relatif tinggi pada variabel kepemimpinan transformasional mengindikasikan bahwa pimpinan dinilai mampu memberikan inspirasi, arahan, serta perhatian kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kinerja. Sementara itu, tingginya nilai rata-rata pada variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan kesempatan yang cukup baik bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan meningkatkan jenjang karirnya.

Di sisi lain, variabel motivasi kerja yang juga berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki dorongan kerja yang baik dalam melaksanakan tugas. Motivasi ini dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal, seperti penghargaan, lingkungan kerja, maupun peluang pengembangan diri. Namun demikian, nilai rata-rata produktivitas karyawan yang sedikit lebih rendah dibandingkan variabel lainnya mengindikasikan bahwa meskipun persepsi terhadap faktor pendukung sudah baik, hasil kinerja yang ditunjukkan masih belum sepenuhnya optimal.

Perbedaan nilai rata-rata antar variabel ini menunjukkan adanya celah antara persepsi terhadap faktor manajerial dan hasil kinerja yang dicapai. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan dan pengembangan karir, tetapi juga memerlukan penguatan pada aspek motivasi kerja sebagai faktor pendorong utama dalam meningkatkan kinerja secara nyata.

Temuan ini sejalan dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa persepsi positif karyawan terhadap kebijakan organisasi, khususnya dalam aspek kepemimpinan dan pengembangan karir, akan mendorong peningkatan motivasi dan kinerja secara keseluruhan (Rosita et al., 2024). Namun demikian, perbedaan nilai rata-rata yang relatif kecil antar variabel juga menunjukkan bahwa meskipun kondisi organisasi dinilai baik, peningkatan produktivitas masih memerlukan optimalisasi pada faktor-faktor tertentu, terutama yang berkaitan dengan dorongan internal karyawan.

3.2 Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel secara lebih mendalam dengan menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pendekatan ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan serta memberikan gambaran yang komprehensif mengenai keterkaitan antar konstruk dalam model penelitian. Melalui analisis ini, peneliti tidak hanya menguji kekuatan hubungan antar variabel, tetapi juga mengevaluasi kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti secara empiris. Proses analisis dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) dan pengujian model struktural (inner model). Pengujian outer model bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diukur, sedangkan pengujian inner model digunakan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar variabel serta kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian, kedua tahapan tersebut menjadi dasar penting untuk memastikan bahwa model penelitian memiliki kualitas yang baik dan layak digunakan sebelum dilakukan pengujian hipotesis lebih lanjut.

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Outer Loading

Item	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Motivasi Kerja (Z)	Pengembangan Karir (X2)	Produktivitas Karyawan (Y)
Z1		0,805		
Z2		0,851		
Z3		0,829		
Z4		0,832		
Z5		0,793		
Z6		0,776		
Z7		0,815		
Z8		0,803		
X1.1	0,867			
X1.2	0,868			
X1.3	0,889			
X1.4	0,887			
X1.5	0,881			
X1.6	0,859			
X1.7	0,886			
X1.8	0,864			
X2.1			0,880	
X2.2			0,877	
X2.3			0,812	
X2.4			0,874	
X2.5			0,884	
X2.6			0,909	
X2.7			0,906	
X2.8			0,901	
Y1				0,813
Y2				0,881
Y3				0,849
Y4				0,875
Y5				0,879
Y6				0,892
Y7				0,894
Y8				0,850

Sumber: Kuesioner diolah (2026)

Tabel 3. Average Variance Extracted

Konstruk	AVE
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,768
Motivasi Kerja (Z)	0,661
Pengembangan Karir (X2)	0,776
Produktivitas Karyawan (Y)	0,752

Sumber: Kuesioner diolah (2026)

Tabel 4. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Item	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,957	0,964
Motivasi Kerja (Z)	0,927	0,940
Pengembangan Karir (X2)	0,959	0,965
Produktivitas Karyawan (Y)	0,953	0,960

Sumber: Kuesioner diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai outer loading yang berada di atas batas minimum menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk secara tepat. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) yang melebihi 0,50 menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen yang baik. Dari sisi reliabilitas, nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha yang tinggi menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya. Penilaian validitas konstruk dalam penelitian ini juga diperkuat melalui pengujian validitas diskriminan yang menunjukkan

bahwa setiap konstruk memiliki tingkat perbedaan yang jelas satu sama lain, sehingga mampu menjelaskan variabel yang diukur secara akurat (Nusraningrum et al., 2024).

Selain memenuhi kriteria validitas konvergen, nilai outer loading yang tinggi juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam membentuk konstruk variabel penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah mampu menggambarkan kondisi sebenarnya di lapangan. Dengan demikian, tidak diperlukan penghapusan indikator karena seluruh indikator telah memenuhi kriteria yang disyaratkan.

Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran yang digunakan telah memiliki tingkat akurasi yang tinggi dalam merepresentasikan konstruk penelitian. Nilai outer loading yang tinggi mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk variabel laten, sehingga mampu mencerminkan kondisi empiris secara lebih representatif. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) yang berada di atas batas minimum menunjukkan bahwa variabel penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan varians indikatornya.

Temuan ini memperkuat bahwa pendekatan PLS-SEM yang digunakan dalam penelitian ini efektif dalam menguji model yang melibatkan variabel laten serta hubungan mediasi secara simultan (Hair et al., 2021). Dengan demikian, model pengukuran yang digunakan dapat dikatakan telah memenuhi standar validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan dalam penelitian kuantitatif berbasis SEM.

Selanjutnya, pengujian model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam model penelitian serta kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. *R-Square*

Variabel Laten Endogen	R-Square
Motivasi Kerja (Z)	0,627
Produktivitas Karyawan (Y)	0,616

Sumber: Kuesioner diolah (2026)

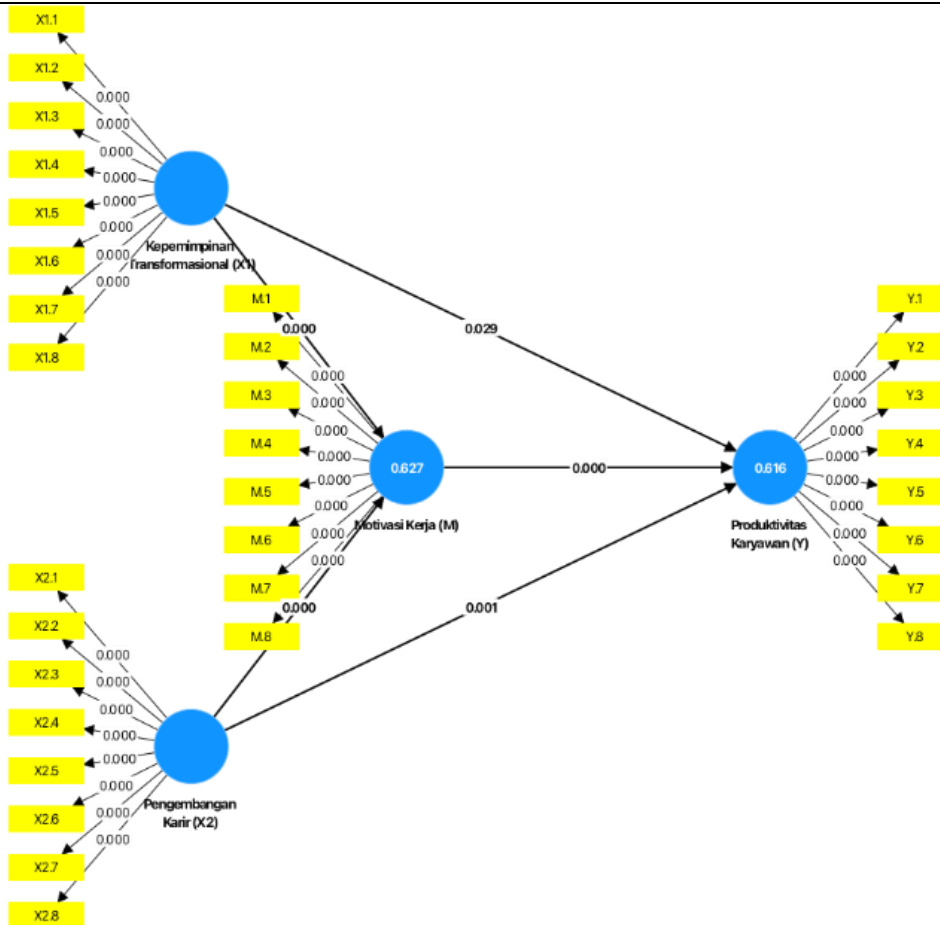
Nilai R-Square sebesar 0,627 pada variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir mampu menjelaskan sebesar 62,7% variasi motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 37,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi yang cukup besar dalam membentuk tingkat motivasi kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional serta semakin jelas peluang pengembangan karir yang diberikan, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Sementara itu, nilai R-Square sebesar 0,616 pada variabel produktivitas karyawan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan motivasi kerja mampu menjelaskan sebesar 61,6% variasi produktivitas karyawan, sedangkan sisanya sebesar 38,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki peran yang cukup dominan dalam menentukan tingkat produktivitas karyawan, meskipun masih terdapat faktor lain seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, maupun faktor individu yang juga dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Nilai R-Square yang berada di atas 0,50 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel dependen, sehingga model yang dibangun dapat dikatakan memiliki daya prediksi yang memadai dalam menggambarkan kondisi empiris di lapangan. Hal ini berarti model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Selain itu, nilai tersebut juga mengindikasikan bahwa model yang dibangun telah mampu merepresentasikan kondisi empiris di lapangan secara cukup akurat.

Temuan ini menunjukkan bahwa model penelitian tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara statistik, tetapi juga memiliki relevansi praktis dalam menggambarkan kondisi nyata di lapangan. Besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan motivasi kerja merupakan determinan utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada organisasi yang diteliti.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat kelayakan yang baik dan dapat digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hasil ini juga memperkuat bahwa hubungan antar variabel dalam penelitian ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan memiliki dasar empiris yang dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 1. Inner Model

3.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dalam model penelitian dengan melihat nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Path Coefficient

Item	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Produktivitas Karyawan (Y)	0,221	0,222	0,101	2,183	0,029	Diterima
Pengembangan Karir (X2) → Produktivitas Karyawan (Y)	0,275	0,268	0,081	3,374	0,001	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Motivasi Kerja (Z)	0,425	0,428	0,079	5,398	0,000	Diterima
Pengembangan Karir (X2) → Motivasi Kerja (Z)	0,450	0,446	0,085	5,277	0,000	Diterima
Motivasi Kerja (Z) → Produktivitas Karyawan (Y)	0,380	0,382	0,100	3,818	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Motivasi Kerja (Z) → Produktivitas Karyawan (Y)	0,162	0,163	0,051	3,194	0,001	Diterima Partial
Pengembangan Karir (X2) → Motivasi Kerja (Z) → Produktivitas Karyawan (Y)	0,171	0,172	0,061	2,803	0,001	Diterima Partial

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.9123>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Item	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
(X2) → Motivasi Kerja (Z) → Produktivitas Karyawan (Y)						

Sumber: Kuesioner diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan menunjukkan arah positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan. Secara praktis, peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, arahan, dan perhatian individual terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja (Anggraini et al., 2024).

Selanjutnya, pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa ketersediaan peluang pengembangan karir yang jelas dan terarah dapat meningkatkan hasil kerja karyawan. Karyawan yang melihat prospek pengembangan diri cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini memperkuat bahwa pengembangan karir tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung meningkatkan produktivitas karyawan melalui peningkatan kompetensi dan komitmen kerja (Irawan et al., 2024).

Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Artinya, gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi, menginspirasi, dan membangun kepercayaan berperan langsung dalam meningkatkan dorongan kerja karyawan.

Demikian pula, pengembangan karir terhadap motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kesempatan berkembang dalam organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi kerja yang tinggi.

Lebih lanjut, motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi yang lebih tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih optimal, sehingga berdampak langsung pada peningkatan produktivitas. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci yang menentukan tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam organisasi (Hizbul Muflihah, 2024).

Selain pengaruh langsung, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan. Peran mediasi ini bersifat parsial, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir tidak hanya memengaruhi produktivitas secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja karyawan.

3.4 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, arahan, serta perhatian kepada karyawan mampu meningkatkan semangat kerja dan kinerja secara langsung. Kepemimpinan yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan lebih termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Pengembangan karir juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan kesempatan untuk berkembang cenderung memiliki komitmen kerja yang lebih tinggi. Adanya kejelasan jalur karir memberikan dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi serta kinerjanya.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terbukti berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor organisasi memiliki peran penting dalam membentuk dorongan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diberikan kesempatan berkembang akan memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi.

Motivasi kerja dalam penelitian ini terbukti berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor psikologis menjadi salah satu penentu utama dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih efektif, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan dan pengembangan karir, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai faktor perantara. Dengan demikian, organisasi perlu memperhatikan keseimbangan antara faktor manajerial dan faktor psikologis dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan merupakan suatu sistem yang saling terintegrasi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan yang komprehensif dengan memperhatikan aspek manajerial dan psikologis karyawan secara simultan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT Telkom Akses Malang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, arahan, serta perhatian kepada karyawan, dan semakin jelas peluang pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan. Selain itu, kedua variabel tersebut juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang mengindikasikan bahwa faktor manajerial memiliki peran strategis dalam membentuk dorongan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dipimpin dengan baik serta memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Motivasi kerja dalam penelitian ini terbukti memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, sehingga semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci yang berperan dalam mendorong efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam organisasi. Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan. Artinya, pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap produktivitas tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mekanisme perantara yang memperkuat hubungan antar variabel tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan tidak dapat dicapai hanya melalui pendekatan manajerial semata, tetapi juga memerlukan penguatan aspek psikologis karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas dan terarah, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong motivasi kerja karyawan secara berkelanjutan. Upaya tersebut diharapkan dapat menciptakan sinergi antara faktor manajerial dan psikologis dalam meningkatkan produktivitas karyawan secara optimal serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Reference

- Anam, C. (2024). The Relevance Of Immanuel Kant's Enlightenment Philosophy In Human Capital Development. *Journal Of Management Research And Studies*, 2(2), 192–201.
- Anam, C., & Fadilah, M. F. (2025). Dari Kepemimpinan Mekanistik Ke Kepemimpinan Sadar: Tinjauan Sistematis Atas Pergeseran Paradigma Dalam Manajemen Modal Manusia. *Buletin Bisnis & Manajemen*, 11(2). <https://doi.org/10.37202/Kmmr.2024.29.2.1>
- Anggraini, A. S., Wulandari, D., & Setiawan, C. O. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan Indonesia*, 3(1), 61–81. <https://doi.org/10.61132/Jepi.V3i1.1066>
- Ayuni, P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Fuji Kinzoku Indonesia Pada Departemen Quality Control. 8(1), 1–5.
- Dadang, Retno, & Guli. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan Badan Layanan Umum Non PNS Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. *SULTAN (Indonesian Of Leadership And Management Journal)*, 1(1), 14–32.
- Fitriani, A., & Muafi. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 1409–1414. <https://doi.org/10.37034/InfEb.V5i4.743>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Hult, G. T. M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer Nature Switzerland.
- Hamzah, N. L., Hermawati, A., & Anam, C. (2026). Pengaruh Pelatihan Dan Quality Of Work Life Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Artificial Intelligence And Digital Business (RIGGS)*, 5(1), 5194–5207.
- Hizbul Muflihini, M. (2024). *Motivasi Kinerja*. Berkah Aksara Cipta Karya.
- Irawan Et Al. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelanjutan (Strategi Untuk Meningkatkan Dan Kompetensi Dalam

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.9123>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Organisasi). CV Eureka Media Aksara.

- Juhro, S. M. (2020). *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, Dan Implikasi Pada Pembangunan*. Bank Indonesia Institute.
- Noranisa, N., & Rijali, N. F. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kanitra Mitra Jayautama Job Site PT. Adaro Indonesia Kabupaten Tabalong. 8, 378–390. <https://doi.org/10.35722/Japb>
- Nuryanti, A., Indaryani, M., & Sutono. (2025). Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai. *Dampak Implementasi Zakat Bagi Pengangguran*, 2(2), 9.
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing Employee Performance Through Motivation: The Mediating Roles Of Green Work Environments And Engagement In Jakarta's Logistics Sector. *Frontiers In Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- Rosita, S., Aira, D. M. F., Hendriyaldi, Tialonawarmi, F., & Setiawan, W. J. (2024). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. WIDA Publishing.
- Saragih, L., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2022). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. OZ Fastener. *Jurnal Manajemen, Organisasi, Dan Bisnis*, 2(4), 555–567.
- Sitorus, D. R. H., & Agustian, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dalam Pandangan New Public Management. *Journal Of Administration And Educational Management*, 2(4), 31–41. <https://doi.org/10.31539/Alignment.V6i1.5570>
- Sugito. (2025). Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Madiun. *Sibatik Journal*, 4(6), 631–642.
- Survival, Herfan, M., & Anam, C. (2025). Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasional Yang Dimediasi Etos Kerja (Studi Pada Pegawai PPPK Dinas Pendidikan Kabupaten Malang). *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(3), 1722–1736. <https://doi.org/10.37481/Jmeh.V5i3.1618>
- Wicaksono, D. H., & Turangan, J. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(4), 920–927. <https://doi.org/10.24912/Jmk.V6i4.32736>