



Center of Language and Cultural Studies

CENDEKIA

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran

<https://cendekia.soloclcs.org/index.php/cendekia>

ISSN : 1978-2098

EISSN: 2407-8557

Month, Vol, No	: April, Vol.18 No.01
DOI	: doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.898
Received	: September 2024
Accepted	: November 2024
Published	: Januari 2025

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA PRODUKTIVITAS KERJA (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Provinsi Banten)

Rahmat Hidayat¹, Tata Rustandi², Udin Suadma³

Magister Manajemen, Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Email: rahmathidayat.arh@gmail.com

Abstract

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai serta peran mediasi kepuasan kerja dikalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Provinsi Banten. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel tersebut terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Metode yang digunakan adalah Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan pendekatan kuantitatif, melibatkan 130 responden dari 333 populasi ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja ($\beta=0,235$; $t=2,479$; $p=0,013$), serta berpengaruh terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,573$; $t=5,537$; $p=0,000$). Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja ($\beta=0,216$; $t=2,008$; $p=0,045$), serta berpengaruh terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,401$; $t=3,814$; $p=0,000$). Kepuasan kerja sendiri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja ($\beta=0,527$; $t=5,618$; $p=0,000$). Selain itu, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien $\beta = 0,302$ ($t=3,357$; $p=0,001$) dan $\beta = 0,212$ ($t=3,755$; $p=0,000$). Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi peningkatan produktivitas kerja ASN Sekretariat Daerah Provinsi Banten dengan menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang humanis, peningkatan komitmen organisasi dan memperkuat kepuasan kerja pegawai. Strategi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Keywords: Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja

Copyright and License

Authors retain copyright and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Citation (APA):

Hidayat., Rahmat, dkk. (2024). Peran Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Kerja (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah

Provinsi Banten). *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 18(1), 123-139.
<https://doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.898>

1. Introduction

Era persaingan global yang ketat, sumber daya manusia menjadi faktor krusial dalam menjaga keberlanjutan, kredibilitas, dan kepercayaan masyarakat terhadap suatu organisasi. Kemampuan daya saing yang unggul pada SDM diperlukan untuk menghadapi beragam tantangan. Organisasi, sebagai sistem hubungan antar sumber daya, memainkan peran vital dalam pencapaian tujuan (Setyoningrum & Abdullah, 2024). Keberlangsungan organisasi, terutama dalam sektor pemerintah, sangat bergantung pada individu-individu yang bekerja didalamnya, yang memerlukan kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas dengan efektif (Singh et al., 2024).

Keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi formal maupun non formal sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dan menjadi sumber kekuatan dalam organisasi, oleh karena itu memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja. Verdinan., et.al (2022) mengatakan bahwa “sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang meliputi potensi fisik dan potensi non fisik seperti latar belakang pengetahuan, inteligensia, keahlian, keterampilan, human relations” (Pham et al., 2024).

Aparatur Sipil Negara berkedudukan sebagai unsur penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam penjelasannya menyatakan bahwa “kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri” (Hermanto et al., 2024).

Dikutip dari web (Banpos.co.id, 2023) “merujuk pada data Badan Kepegawaian Nasional (BKN) Regional III yang diterbitkan pada 2022 lalu, Deputi Pusat Telaah Informasi Regional (PATTIRO) Banten, Amin Rohani menilai kinerja dan profesionalitas pegawai di lingkungan Pemprov Banten masuk dalam kategori sangat rendah. Terang saja, dari sejumlah indikator yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap 9.051 ASN di lingkungan Pemprov Banten, capaian kinerja profesionalitas pegawai pemerintahan Provinsi Banten baru mencapai di angka 31,29 poin atau dengan kata lain, kinerja Pemerintah Provinsi Banten masih tergolong sangat rendah” (Wang et al., 2023).

Berdasarkan latar belakang serta informasi yang telah dipaparkan sebelumnya, mendorong peneliti untuk melakukan survey awal penelitian dengan tujuan mengetahui serta mendapatkan gambaran terkait produktivitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Banten secara keseluruhan yang berjumlah 333 pegawai. Peneliti menggunakan media google form yang berisikan penilaian tentang produktivitas kerja pegawai dengan menggunakan indikator yang telah ditetapkan oleh peneliti sebelumnya, selanjutnya link google form dibagikan/ diberikan secara random kepada seluruh pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Banten melalui grup-grup whatsapp. Target yang ditetapkan peneliti untuk pengisian g-form kuesioner adalah selama 7 hari, terhitung setelah pengiriman g-form kuesioner (Jaboob et al., 2023).

Tabel 1.4 Research Gap Dilihat Dari Perbedaan Hasil Penelitian Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Research Gap	Temuan	Peneliti	Hasil Penelitian
Perbedaan pengaruh Gaya Kepemimpinan	Berpengaruh	Rafiqah.,et.al (2024)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
		Hadi & Puspita (2024)	
		Ramadhan., et.al (2024)	
		Subagio & Putri (2024)	

terhadap Kepuasan Kerja	Tidak Berpengaruh	Tua., et.al (2024)	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
		Hartono, (2024)	

Hasil *research gap* terkait penelitian variabel hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Rafiqah.,et.al (2024); Hadi & Puspita (2024); Ramadhan., et.al (2024) menyimpulkan ada pengaruh antara hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Sedangkan Subagio & Putri (2024); Tua., et.al (2024); Hartono, (2024) menyimpulkan sebaliknya (Haleem et al., 2024).

Dari berbagai penelitian sebelumnya dengan berbagai, metode, variabel, serta hasil yang berbeda, belum ada penelitian yang secara khusus menggabungkan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dalam konteks produktivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai ASN. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan dengan mengeksplorasi Peran Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Implikasinya Pada Produktivitas Kerja” (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Provinsi Banten) (Lin et al., 2024).

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menemukan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Banten. Penelitian ini akan memberikan wawasan baru tentang pentingnya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi produktivitas kerja. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan strategi manajemen organisasi yang lebih efektif (Castaldo et al., 2023).

Berdasarkan fenomena di atas, research questions penelitian ini adalah 1) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. 2) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja. 3) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. 4) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. 5) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. 6) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. 7) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Rumusan masalah ini dirancang untuk mengarahkan penelitian dalam menguji hipotesis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada produktivitas kerja. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh wawasan yang mendalam tentang bagaimana peran gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Banten.

2. Review of Literature

2.1. Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja sangat signifikan karena kepemimpinan menentukan arah, strategi, dan motivasi dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional, mampu menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dengan memberikan visi yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, contoh nyata, dan komunikasi yang baik akan meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Nassani et al., 2024).

Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau terlalu birokratis sering kali menghambat kreativitas dan inisiatif dari para karyawan. Karyawan mungkin merasa terbatas dalam berkontribusi secara maksimal, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas.

Pemimpin yang tidak mampu mendengarkan masukan dari tim atau terlalu fokus pada kontrol tanpa memberikan otonomi kepada karyawan, berisiko menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan dan minim inovasi. Hal ini berdampak pada semangat kerja yang rendah dan, akhirnya, menurunkan produktivitas (Toufighi et al., 2024).

Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan juga penting dalam mempengaruhi produktivitas. Gaya kepemimpinan yang adaptif, di mana pemimpin mampu menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan kebutuhan situasi dan individu, cenderung lebih berhasil dalam memaksimalkan potensi karyawan. Pemimpin yang memahami kapan harus bersikap tegas, namun juga tahu kapan harus mendukung dan memberikan ruang bagi tim, akan menciptakan keseimbangan yang ideal antara hasil kerja yang optimal dan kepuasan karyawan (Umute & Adegbite, 2023).

H1 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja

2.2. Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja berperan penting dalam menentukan sejauh mana karyawan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Komitmen organisasi mencakup loyalitas, keterikatan emosional, serta rasa tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi, mereka cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja lebih keras, meningkatkan kualitas hasil kerja, serta memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai produktivitas yang optimal (Srimulyani et al., 2023).

Komitmen organisasi yang kuat juga berhubungan dengan rendahnya tingkat turnover dan absensi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan stabilitas operasional dan produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi lebih cenderung untuk bertahan lama, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Selain itu, komitmen yang tinggi meningkatkan keinginan karyawan untuk terlibat dalam proses perbaikan dan pengembangan organisasi, yang berdampak positif terhadap inovasi dan peningkatan efisiensi dalam proses kerja (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023).

Di sisi lain, jika komitmen organisasi rendah, karyawan cenderung tidak memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dapat mengurangi semangat kerja, inisiatif, dan kualitas pekerjaan, sehingga menurunkan produktivitas secara keseluruhan. Kurangnya komitmen juga meningkatkan risiko terjadinya konflik internal, resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya kolaborasi di antara anggota tim. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan budaya kerja yang mendukung, menyediakan peluang pengembangan karier, dan memperkuat hubungan emosional dengan karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan, pada akhirnya, produktivitas kerja (Ly, 2024).

H2 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

2.3. Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja sangat erat kaitannya karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan berkomitmen terhadap tugas-tugas mereka. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek seperti lingkungan kerja yang mendukung, penghargaan yang adil, keseimbangan kehidupan kerja, serta peluang pengembangan diri. Ketika kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi, mereka cenderung bekerja dengan lebih optimal, sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja (Nguyen et al., 2024).

Kepuasan kerja juga berperan dalam mengurangi tingkat stres dan kejenuhan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas. Karyawan yang merasa nyaman dan puas dalam

pekerjaan mereka memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola tekanan kerja, menjaga fokus, dan menyelesaikan tugas-tugas dengan kualitas yang lebih tinggi. Hal ini juga mendorong terciptanya suasana kerja yang positif, di mana interaksi antar karyawan lebih harmonis, kolaborasi meningkat, dan konflik diminimalkan, sehingga proses kerja berjalan lebih efektif dan efisien (Xu et al., 2024).

Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi, meningkatnya tingkat absensi, dan bahkan turnover. Karyawan yang tidak puas mungkin hanya bekerja sebatas memenuhi standar minimum, tanpa adanya inisiatif atau usaha ekstra untuk mencapai hasil yang lebih baik. Akibatnya, produktivitas organisasi pun akan menurun. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara aktif mengelola kepuasan kerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang layak, serta menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas (Gonzales et al., 2024).

H3 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

2.4. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sangat signifikan karena pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja dan pengalaman karyawan di tempat kerja. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional, misalnya, mampu menciptakan hubungan yang lebih terbuka dan mendukung antara pemimpin dan karyawan. Ketika pemimpin memberikan dukungan, penghargaan, serta memberi ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan didengar, yang meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan (Bullini Orlandi et al., 2024).

Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang otoriter atau terlalu kontrolis sering kali menurunkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang hanya fokus pada kontrol ketat tanpa mempertimbangkan kebutuhan dan perasaan karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang penuh tekanan dan tidak menyenangkan. Karyawan yang bekerja di bawah gaya kepemimpinan seperti ini mungkin merasa tidak memiliki otonomi dan kesempatan untuk berkembang, yang pada akhirnya menurunkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Ketidakpuasan ini dapat berujung pada peningkatan turnover dan penurunan produktivitas (Qalati et al., 2022).

Kepemimpinan yang adaptif dan berbasis empati cenderung meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang memahami kebutuhan individu karyawan dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi, seperti memberikan dukungan ketika dibutuhkan atau memberikan tantangan ketika memungkinkan, dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kepuasan karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya mendorong kinerja yang lebih baik, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung kepuasan kerja yang tinggi (Abousoliman & Mahmoud Hamed, 2024).

H4 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

2.5. Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan kerja

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja terletak pada sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan nilai-nilai, tujuan, dan budaya organisasi. Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, mereka cenderung merasa bangga dan terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna dan selaras dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan merasa

dihargai dan memiliki peran penting dalam kemajuan perusahaan, sehingga mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka (Javid et al., 2024).

Komitmen organisasi juga mencakup rasa tanggung jawab perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan. Ketika organisasi menunjukkan komitmennya dengan menyediakan kesejahteraan yang baik, pengembangan karier, serta dukungan terhadap kebutuhan profesional dan personal karyawan, hal ini berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dalam aspek pengembangan diri dan keseimbangan hidup cenderung merasa lebih puas, loyal, dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Martínez-León et al., 2024).

Sebaliknya, ketika komitmen organisasi terhadap karyawan rendah, kepuasan kerja pun akan menurun. Jika perusahaan gagal memenuhi ekspektasi karyawan, seperti memberikan kesempatan pengembangan karier, remunerasi yang adil, atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, karyawan dapat merasa diabaikan dan kurang dihargai. Hal ini dapat memunculkan ketidakpuasan kerja, yang berpotensi meningkatkan tingkat absensi, turnover, dan mengurangi motivasi kerja. Oleh karena itu, komitmen organisasi yang kuat dan berkelanjutan sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi (Sarwar et al., 2023).

H5 : Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

H6 : Gaya Kepemimpinan Mampu Memediasi Pengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja

H7 : Komitmen Organisasi Mampu Memediasi Pengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja

3. Methods

Penelitian ini dilakukan pada seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Provinsi Banten dengan jumlah sampel 130 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan SEM PLS.

Dalam penelitian ini, besaran sampel yang diambil menggunakan perhitungan rumus Hair *et.al.* Jumlah sampel minimum yang akan diambil oleh peneliti berdasarkan Penentuan besaran sampel tersebut dilakukan agar sampel yang diambil proporsional atau sebanding dengan jumlah populasi yang ada. Hair *et.al* (2017), karena metode analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*). Adapun rumus Hair adalah sebagai berikut:

$$\text{Jumlah minimum Sampel} = 5 \times \text{Jumlah indikator}$$

Hair *et.al* (2017)

Penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas, 1 variabel mediasi dan 1 variabel terikat, dimana keempat variabel tersebut ditotal memiliki 26 indikator, sehingga sampel yang diperlukan berdasarkan rumus Hair diatas adalah:

$$n = 5 \times 26 = 130$$

Maka dapat disimpulkan, sampel pada penelitian ini menggunakan 130 orang responden.

Tabel 1. Perbandingan AVE dengan akar AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE
Gaya Kepemimpinan	0.830	0,911
Komitmen Organisasi	0.876	0,936
Kepuasan Kerja	0.862	0,928
Produktivitas Kerja	0.859	0,927

Sumber: Keluaran dari Smart PLS 4.0 report 2024

Berdasarkan tabel 1 hasil analisis parameter average menunjukkan hasil *loading factor* di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan setiap instrument memiliki nilai validitas yang tinggi.

Tabel 2. Composite Reliability

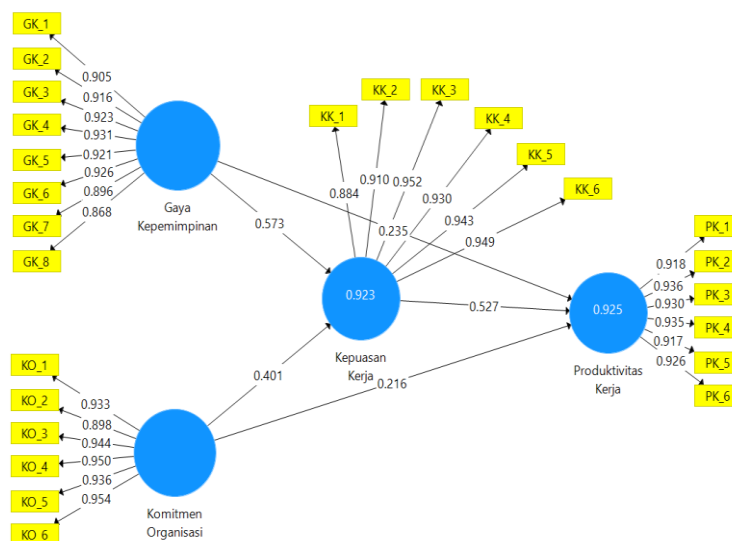
Variabel	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan	0.975
Komitmen Organisasi	0.977
Kepuasan Kerja	0.974
Produktivitas Kerja	0.973

Sumber: Keluaran dari Smart PLS 4.0 report 2024

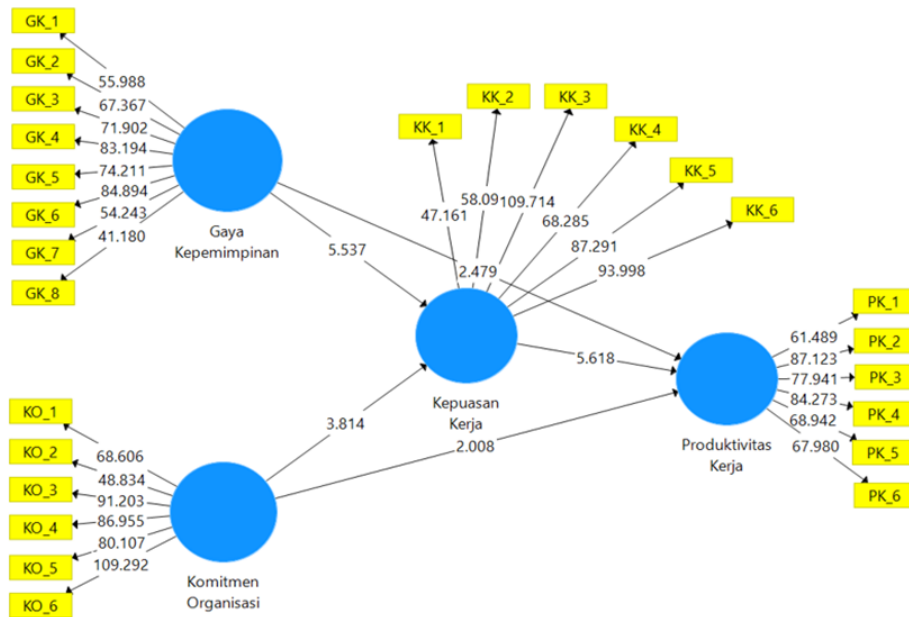
Berdasarkan tabel 2 hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70 sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki realibilitas yang tinggi dan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

4. Findings and Discussion

Gambar 1. Hasil Analisis Outer Model Smart PLS



Gambar 2. Hasil Analisis Inner Model



Tabel 3. Hasil Pengukuran t-Statistik Hubungan Antar Variabel Pada Struktur Model

Hubungan Antar Variabel	Nilai t hitung	H ₀	Kesimpulan
Variable Gaya Kepemimpinan → Variable Produktivitas Kerja	2,479	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Variable Komitmen Organisasi → Variable Produktivitas Kerja	2,008	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Variable Kepuasan Kerja → Variable Produktivitas Kerja	5,618	Ditolak	Ada pengaruh Positif
Variable Gaya Kepemimpinan → Variable Kepuasan Kerja	5,537	Ditolak	Ada Pengaruh Positif
Variable Komitmen Organisasi → Variable Kepuasan Kerja	3,814	Ditolak	Ada Pengaruh Positif

Sumber: Keluaran dari Smart PLS 4.0 report 2024

Berdasarkan tabel 3, hasil pengujian Hipotesa dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama menguji apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja sebesar 0,235 dan t-statistik sebesar 2,479. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $2,479 > 1,96$ dengan p-value $0,013 < 0,05$ sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
2. Hipotesis kedua menguji apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja sebesar 0,216 dan t-statistik sebesar 2,008. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $2,008 > 1,96$ dengan p-value $0,045 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Komitmen Organisasi terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
3. Hipotesis ketiga menguji apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja sebesar 0,527 dan t-statistik sebesar 5,618. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $5,618 > 1,96$ dengan p-value $0,000 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
4. Hipotesis keempat menguji apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,573 dan t-statistik sebesar 5,537. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $5,537 > 1,96$ dengan p-value $0,000 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
5. Hipotesis kelima menguji apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,035 dan t statistik sebesar 3,814. Dari hasil ini didapatkan nilai t-statistik signifikan. karena $3,814 > 1,96$ dengan p-value $0,000 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Komitmen Organisasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian *Inner Model* (model struktural) yang meliputi *output r-square*, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan *p-value*. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (*Partial Least Square*) 4.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi *p-value* 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 4.11;

Tabel 4. Hasil Pengukuran t-Statistik Hubungan Tidak Langsung Pada *Structural Model*

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Variable Gaya Kepemimpinan → Variabel Kepuasan Kerja → Variable Produktivitas Kerja	0.302	0.307	0.090	3.357	0.001
Variable Komitmen Organisasi → Variabel Kepuasan Kerja → Variable Produktivitas Kerja	0.212	0.210	0.056	3.755	0.000

Sumber: Keluaran dari Smart PLS 4.0 report 2024

Berdasarkan tabel 3 dan 4 hasil uji signifikan menunjukkan dari ketujuh hipotesis seluruhnya diterima dan berpengaruh secara signifikan terlihat dari nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

Discusion

H1 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja sebesar 0,235 dan t-statistik sebesar 2.479. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $2.479 > 1,96$ dengan $p\text{-value } 0,013 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Alfiana., et.al (2024), Febrianti & Andayani (2024) dan Akhdan., et.al (2024) bahwa Gaya Kepemimpinan berdampak pada Produktivitas Kerja.

Gaya kepemimpinan diidentifikasi sebagai faktor krusial yang berdampak pada produktivitas kerja. Pengetahuan tentang berbagai gaya kepemimpinan dan kemampuan dalam

menerapkannya secara tepat dapat membawa keharmonisan, produktivitas, dan kinerja yang unggul di lingkungan kerja (Altynbassov et al., 2024).

Berdasarkan kajian lapangan, pengamatan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Kepemimpinan yang tepat mampu memotivasi, membimbing, dan menyatukan tim, sementara kepemimpinan yang kurang tepat dapat menghambat kinerja individu dan tim secara keseluruhan (Singh et al., 2024).

Berdasarkan kajian jurnal, penelitian menegaskan bahwa pemahaman dan implementasi gaya kepemimpinan yang tepat memiliki peran kunci dalam meningkatkan produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif membawa dampak positif pada kinerja individu dan tim, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan inovatif. Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi dan karakteristik anggota tim menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal (Pham et al., 2024).

H2 : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja sebesar 0,216 dan t-statistik sebesar 2.479. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $2.008 > 1,96$ dengan $p\text{-value } 0,045 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Komitmen Organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wicaksana (2024), Novelya & Anah (2024) dan Alfa., et.al (2024) bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

Komitmen organisasi yang tinggi diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas kerja. Teori-teori tentang komitmen organisasi menyoroti pentingnya hubungan emosional dan komitmen pada visi serta nilai-nilai perusahaan dalam membentuk lingkungan kerja yang memotivasi, loyal, dan produktif (Hermanto et al., 2024).

Berdasarkan kajian lapangan, observasi menunjukkan bahwa ketika individu merasa terikat pada tujuan, nilai, dan budaya organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Komitmen kuat membawa tanggung jawab, loyalitas, dan kesediaan untuk berusaha ekstra, yang berdampak pada efisiensi, kinerja, dan hasil kerja secara keseluruhan (Wang et al., 2023).

Berdasarkan kajian jurnal, penelitian menegaskan bahwa komitmen organisasi yang tinggi adalah pendorong utama peningkatan produktivitas kerja. Ketika individu merasa terhubung secara emosional serta berkomitmen pada visi dan nilai-nilai organisasi, tercipta lingkungan kerja yang didasari oleh tanggung jawab, loyalitas, dan dedikasi tinggi. Komitmen yang kuat ini memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja, efisiensi, dan kolaborasi di tempat kerja. Mempertahankan serta memperkuat komitmen organisasi di kalangan pegawai menjadi kunci dalam mencapai hasil kerja optimal dan berkelanjutan (Jaboob et al., 2023).

H3: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja sebesar 0,527 dan t-statistik sebesar 5,618. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $5,618 > 1,96$ dengan $p\text{-value } 0,000 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dermawan., et.al (2024), Trianawati., et.al (2024) dan Adillah (2024) bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

Teori-teori tentang kepuasan kerja menyoroti bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada produktivitas kerja. Faktor-faktor motivasional dan komitmen yang muncul dari kepuasan kerja mempengaruhi kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif (Haleem et al., 2024).

Berdasarkan kajian lapangan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak signifikan pada produktivitas kerja. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong motivasi, komitmen, dan semangat dalam menjalankan tugas, memungkinkan pegawai untuk merasa dihargai, terlibat, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap hasil kerja (Lin et al., 2024).

Berdasarkan kajian jurnal, penelitian menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja menciptakan lingkungan dimana pegawai merasa terlibat, termotivasi, dan berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik. Kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja, tetapi juga berdampak pada kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah langkah krusial dalam mendukung peningkatan produktivitas di lingkungan kerja (Castaldo et al., 2023).

H4: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,573 dan t-statistik sebesar 5,537. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $5,537 > 1,96$ dengan p-value $0,000 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ramadhan., et.al (2024), Rafiqah.,et.al (2024) dan Hadi & Puspita (2024) bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Teori-teori kepemimpinan menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang tepat dalam menciptakan lingkungan kerja positif dan membangun kepercayaan di antara anggota tim. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, memberdayakan individu, dan mendukung pertumbuhan personal cenderung memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif (Nassani et al., 2024).

Berdasarkan kajian lapangan, observasi menunjukkan bahwa hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim, serta dukungan dan bimbingan yang tepat, berkontribusi pada peningkatan signifikan dalam tingkat kepuasan kerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan yang mendukung dan memberdayakan secara langsung mempengaruhi persepsi kepuasan kerja di antara anggota tim (Toufighi et al., 2024).

Berdasarkan kajian jurnal, penelitian mendukung bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin memiliki dampak signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung, memberdayakan, dan memperhatikan kebutuhan individu dalam timnya cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan. Memahami dan menerapkan berbagai gaya kepemimpinan dengan tepat menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Umuteme & Adegbite, 2023).

H5: Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,401 dan t-statistik sebesar 3,814. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $3,814 > 1,96$ dengan p-value $0,000 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Komitmen Organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wicaksana (2024), Kosasih & Hasan (2024) dan Anwar (2024) bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan kajian teori, organisasi menyoroti bahwa komitmen organisasi memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Tingkat komitmen yang tinggi cenderung menciptakan keterlibatan, loyalitas, dan motivasi yang kuat, mempengaruhi positif kepuasan kerja. Komitmen yang solid juga berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif dan produktif (Srimulyani et al., 2023).

Berdasarkan kajian lapangan, terlihat bahwa komitmen organisasi berdampak langsung pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa terlibat, termotivasi, dan berkomitmen. Komitmen yang kuat memperkuat hubungan individu dengan organisasi, menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan yang dalam terhadap kesuksesan perusahaan (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023).

Berdasarkan kajian jurnal mendukung bahwa komitmen organisasi secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Tingkat komitmen yang tinggi cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa terlibat, termotivasi, dan berkomitmen pada tugas mereka. Komitmen yang kuat memperkuat hubungan individu dan organisasi, memberikan rasa memiliki dan keterlibatan yang mendalam terhadap kesuksesan perusahaan. Meningkatkan dan menjaga komitmen organisasi di antara karyawan dapat menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan ditempat kerja (Ly, 2024).

H6: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,302 dan t-statistik sebesar 3,357. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $3,357 > 1,96$ dengan p-value $0,001 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Asri & Jeny (2024) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Apabila merujuk pada hasil pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja signifikan dan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja, hal tersebut dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja sebagai Part Mediation, artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui/melibatkan variabel mediator (Nguyen et al., 2024).

H7: Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta sebesar 0,212 dan t-statistik sebesar 3,755. Dari hasil ini didapatkan t-statistik signifikan. karena $3,755 > 1,96$ dengan p-value $0,000 < 0,05$, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Anwar (2024) bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Apabila merujuk pada hasil pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja signifikan dan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja, hal tersebut dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja sebagai Part Mediation, artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui/melibatkan variabel mediator (Xu et al., 2024).

5. Conclusion

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa 1) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. 2) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja. 3) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. 4) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. 5) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. 6) Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. 7) Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi memainkan peran kunci dalam mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak signifikan terhadap produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, transformasional, atau adaptif mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, sementara komitmen organisasi yang tinggi menciptakan rasa penghargaan dan dukungan bagi karyawan. Ketika kedua faktor ini selaras, karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, memiliki motivasi yang lebih tinggi, dan cenderung bekerja lebih efisien serta produktif. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif dan komitmen organisasi yang rendah dapat menurunkan kepuasan kerja, yang berakibat pada penurunan kinerja, meningkatnya absensi, serta turnover. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik antara gaya kepemimpinan yang baik dan komitmen organisasi yang kuat sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja.

6. REFERENCES

- Abousoliman, A. D., & Mahmoud Hamed, H. (2024). Effect of authentic leadership on Nurses' psychological distress and turnover intention. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 20(December 2023), 100722. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2024.100722>
- Altynbassov, B., Bayanbayeva, A., & Tolegen, M. (2024). A comprehensive bibliometric analysis of trends in higher education leadership in the Global South , 2013-2023 : Contemporary perspectives and developments. *International Journal of Educational Research*, 127(February), 102421. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102421>
- Bullini Orlandi, L., Veglianti, E., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2024). Enhancing employees' remote work experience: Exploring the role of organizational job resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 199(December 2023), 123075. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123075>
- Castaldo, S., Ciacci, A., & Penco, L. (2023). Perceived corporate social responsibility and job satisfaction in grocery retail: A comparison between low- and high-productivity stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74(November 2022), 103444. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103444>
- Gonzales, L. L., Matos, L., Van den Broeck, A., & Burga, A. (2024). Evidence of validity and reliability of the controlling motivational style questionnaire in the work context. *Heliyon*, 10(3), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25478>
- Haleem, A., Javaid, M., & Singh, R. P. (2024). Perspective of leadership 4.0 in the era of fourth industrial revolution: A comprehensive view. *Journal of Industrial Safety*, 1(1), 100006. <https://doi.org/10.1016/j.jinse.2024.100006>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664.

- <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Jaboob, M., Salim Ba Awain, A. M., & Al-Ansi, A. M. (2023). Sustaining employees' creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100693>
- Javid, F., Gul, A., Naz, I., & Ali, M. (2024). Do Islamic Work Ethics Matter? Impact of Aversive Leadership on Employees' Emotional and Psychological Health through the Lens of. *Sustainable Futures*, 100309. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100309>
- Lin, M., Liu, Q., & Li, Z. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon*, 10(3), e24997. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997>
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Martínez-León, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., & Soria-García, J. (2024). Could you love your job again? Organisational factors to recover teacher enchantment. *Teaching and Teacher Education*, 144(February). <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104580>
- Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16), e36043. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
- Nguyen, M., Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., & Gugnani, R. (2024). High involvement work system and organizational and employee resilience: Impact of digitalisation in crisis situations. *Technological Forecasting and Social Change*, 205(April 2023), 123510. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123510>
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382(September 2022), 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Sarwar, U., Tariq, R., Aamir, M., & Guan, Y. (2023). Comparative Analysis of Female Leadership Styles in Public and Private Sector Universities: A Study in Pakistan. *Heliyon*, 9(11), e22058. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22058>
- Singh, S., Subramani, A. K., David, R., & Jan, N. A. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership. *Acta Psychologica*, 243(January), 104136. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104136>
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of "AKHLAK" corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6(July), 100138. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138>
- Toufighi, S. P., Ghasemian Sahebi, I., Govindan, K., Lin, M. Z. N., Vang, J., & Brambini, A. (2024). Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An

- examination of intra-organisational knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>
- Umute, O. M., & Adegbite, W. M. (2023). Mitigating the impact of cross-culture on project team effectiveness in the Nigerian oil and gas industry: The mediating role of organizational culture and project leadership. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1), 100653. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100653>
- Wang, M., Armstrong, S. J., Li, Y., Li, W., Hu, X., & Zhong, X. (2023). The influence of leader-follower cognitive style congruence on organizational citizenship behaviors and the mediating role of trust. *Acta Psychologica*, 238(October 2022), 103964. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103964>
- Xu, X., Sarfraz, M., & Nasrullah, U. (2024). Health hazards in sports: Exploring the influence of despotic leadership and perceived organizational politics on well-being. *Heliyon*, 10(7), e29136. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29136>