

PENGARUH PELATIHAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA

Oleh:

¹Arum Anisa, ²Ihwan Susila

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jl. A. Yani, Mendungan, Pabelan, Kec. Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57169

e-mail : b100220574@student.ums.ac.id¹, ihwan.susila@ums.ac.id²

ABSTRACT

This research employs a quantitative methodology through explanatory analysis of variables that mediate job satisfaction to assess the impact of leadership style and training on employee productivity. Data were gathered via the distribution of questionnaires to 130 employees of CV. Indonesian puspa was chosen through the purposive sampling technique. The analysis of the data was conducted utilizing SmartPLS software, employing the Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analytical approach. The findings of the research reveal that both job training and leadership style have a positive and statistically significant effect on employee productivity levels. Furthermore, job training and leadership style also exert a positive and significant influence on job satisfaction. Nevertheless, job satisfaction does not significantly affect employee productivity and fails to mediate the relationship between training and leadership style on productivity. These findings suggest that enhancements in employee productivity are more effectively attained through the direct enhancement of competencies and leadership attributes rather than through emotional factors such as job satisfaction. It is anticipated that this research will serve as a foundational reference for organizations in formulating HR development strategies that are more focused on boosting productivity.

Keywords: Job Training, Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Productivity, Human Resource Management

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berani, memanfaatkan analisis penjelasan untuk mengeksplorasi faktor-faktor mediasi kepuasan kerja sambil menilai pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan pada produktivitas karyawan. Kuesioner didistribusikan ke sampel 130 karyawan dari CV untuk pengumpulan data. Peserta dipilih secara strategis dari Puspa Indonesia menggunakan teknik sampling purposive. Analisis data dilakukan dengan perangkat lunak SmartPLS, menerapkan pendekatan Partial Least Square—Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasilnya mengungkapkan bahwa pelatihan kerja dan gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berdampak pada tingkat produktivitas karyawan. Lebih lanjut, dicatat bahwa pelatihan kerja dan gaya kepemimpinan juga secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak berdampak signifikan pada produktivitas karyawan dan tidak berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan gaya kepemimpinan terkait produktivitas. Hasil ini menunjukkan bahwa meningkatkan produktivitas karyawan lebih efektif dicapai melalui peningkatan langsung keterampilan dan kualitas

kepemimpinan daripada melalui aspek emosional seperti kepuasan kerja. Diharapkan penelitian ini akan meletakkan dasar bagi organisasi dalam menyusun strategi pengembangan SDM yang berfokus pada peningkatan produktivitas.

Kata Kunci: Pelatihan Kerja; Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Produktivitas Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) mewakili aset strategis penting dalam organisasi yang memfasilitasi keberhasilan pencapaian tujuan dan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Di era yang ditandai dengan meningkatnya tekanan kompetitif dalam lanskap bisnis, organisasi dipaksa tidak hanya untuk memiliki infrastruktur teknologi dan sumber daya keuangan yang kuat tetapi juga untuk mengelola fungsi SDM mereka dengan mahir. Hal ini penting untuk memastikan bahwa produktivitas dan keunggulan kompetitif ditingkatkan secara konsisten. Produktivitas karyawan menjadi indikator utama keberhasilan pengelolaan SDM karena mencerminkan kualitas kinerja, efisiensi kerja, serta kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Produktivitas tidak hanya berdasarkan kemampuan individu, tetapi juga berdasarkan interaksi sistemik berbagai faktor organisasi, seperti pelatihan, gaya kepemimpinan, dan kondisi psikologis karyawan (Farooq & Sultana, 2022). Oleh karena itu, pendekatan holistik dalam mengelola SDM menjadi kebutuhan mendesak bagi perusahaan modern, termasuk di sektor manufaktur.

Pelatihan kerja dianggap sebagai investasi strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan karyawan, yang selanjutnya mempengaruhi peningkatan produktivitas (Hidayat & Muh. Abdul Aziz, 2022). Dari sudut pandang Model Permintaan Pekerjaan — Sumber Daya, pelatihan berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang memiliki potensi untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi kelelahan pekerjaan (Katou et al., 2022). Sejumlah penyelidikan empiris membuktikan bahwa pelatihan tidak hanya memberikan dampak langsung pada produktivitas tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja, yang berfungsi sebagai mekanisme psikologis penting yang mendorong kinerja (Zamroni & Rahmawati, 2024). Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan beroperasi melalui dua jalur: jalur langsung menuju produktivitas dan jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja. Namun, sejumlah besar organisasi terus berkonsentrasi pada dimensi teknis pelatihan tanpa mengeksplorasi secara menyeluruh bagaimana pelatihan mempengaruhi keadaan psikologis karyawan, yang pada akhirnya mengatur produktivitas.

Selain pelatihan, gaya kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional, telah terbukti memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan, motivasi, dan kinerja. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi, menawarkan inspirasi, dan menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung yang meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Mujanah et al., 2020). Meskipun banyak penelitian telah mengidentifikasi korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas, temuan mengenai fungsi kepuasan kerja sebagai mediator tetap tidak konsisten. Zamroni & Rahmawati (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas, sedangkan penelitian lain (Sanjiwani, 2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang signifikan. Perbedaan dalam temuan ini menyoroti adanya kesenjangan empiris dan menggarisbawahi perlunya penyelidikan lebih lanjut di berbagai budaya kerja dan konteks organisasi, terutama di dalam sektor manufaktur Indonesia.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah meningkatkan investasi pada program pelatihan dan mengembangkan kepemimpinan transformasional, produktivitas karyawan tidak selalu mengalami peningkatan signifikan (Syarifuddin, 2023). Data internal perusahaan menunjukkan tren stagnasi produktivitas meskipun intensitas pelatihan meningkat. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan mendasar, yaitu belum optimalnya mekanisme psikologis karyawan, khususnya kepuasan kerja, dalam menjembatani pengaruh pelatihan dan kepemimpinan terhadap produktivitas. Alternatif solusi yang dapat ditempuh perusahaan adalah dengan memperkuat kualitas pelatihan, memperbaiki gaya kepemimpinan, atau membangun sistem kerja yang lebih berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Mengingat kebutuhan mendesak ini, penelitian ini berusaha untuk memeriksa pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan terhadap produktivitas karyawan, memanfaatkan kepuasan kerja sebagai faktor penengah dalam perusahaan manufaktur, khususnya CV Puspa Indonesia. Tujuan utama dari penyelidikan ini adalah untuk berkontribusi pada kumpulan pengetahuan yang ada dalam manajemen sumber daya manusia dengan menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja, produktivitas, dan komponen manajerial. Dari sudut pandang praktis, temuan penelitian ini diantisipasi untuk membantu manajemen dan profesional sumber daya manusia dalam perumusan pelatihan kepemimpinan dan inisiatif pengembangan yang memprioritaskan tidak hanya peningkatan kompetensi tetapi juga peningkatan kepuasan kerja, yang sangat penting untuk memaksimalkan produktivitas karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan

Dengan berani dinyatakan, pelatihan kerja adalah inisiatif strategis yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, bakat, dan pengetahuan karyawan, pada akhirnya meningkatkan efisiensi kerja dan mendorong kesuksesan organisasi. Seperti yang disorot oleh Aguinis dan Kraiger (2009), pelatihan yang berdampak tidak hanya memengaruhi peningkatan kemampuan teknis tetapi juga meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja. Kerangka kerja konseptual ini diperkuat oleh teori Permintaan Pekerjaan — Sumber Daya, yang menyatakan bahwa pelatihan berfungsi sebagai sumber daya vital yang mendorong motivasi intrinsik karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Gilles & Chochard (2022) menunjukkan bahwa pelatihan secara signifikan meningkatkan produktivitas, sementara kepuasan kerja memperkuat hubungan interpersonal.

Gaya Kepemimpinan

Pendekatan kepemimpinan adalah pola perilaku khas yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan membimbing anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam bidang manajemen SDM kontemporer, pendekatan kepemimpinan tidak hanya mewujudkan kekuasaan atau arahan, tetapi juga kapasitas untuk menjalin koneksi interpersonal yang efektif, mengangkat karyawan, dan menumbuhkan suasana tempat kerja yang berkembang secara psikologis.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah emosi yang kuat yang menunjukkan tingkat kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka secara keseluruhan. Rasa pemenuhan ini mengungkapkan reaksi emosional positif yang berasal dari evaluasi dan persepsi berbagai elemen di tempat kerja. Kepuasan kerja merangkum perasaan dan sikap karyawan terhadap

pekerjaan mereka. Dalam melaksanakan tugas organisasi, para pemimpin perusahaan tetap tidak terpengaruh oleh berbagai tantangan terkait dengan tingkat kepuasan karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja muncul sebagai faktor kritis yang menuntut perhatian menyeluruh (Annisa et al., 2017). Locke (1976) mengartikulasikan bahwa kegembiraan di tempat kerja adalah keadaan emosional yang memuaskan yang timbul dari evaluasi individu terhadap pengalaman kerja mereka atau pekerjaan mereka secara keseluruhan. Dalam kerangka organisasi kontemporer, kepuasan kerja sangat penting, karena terkait erat dengan perilaku karyawan yang konstruktif seperti loyalitas, produktivitas, keterlibatan, dan bahkan tingkat retensi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja dibentuk tidak hanya oleh faktor internal pribadi tetapi juga secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan, pelatihan, dan lingkungan kerja. Misalnya, sebuah studi sistematis oleh Putra (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten meningkatkan tingkat kebahagiaan karyawan di berbagai sektor industri.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah pilar penting dari kemenangan organisasi karena menunjukkan potensi upaya individu dalam mencapai tujuan kolektif. Biasanya, produktivitas didefinisikan sebagai rasio output yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan dalam proses operasional. Martini & Sarmawa, (2019) menegaskan bahwa produktivitas karyawan adalah puncak dari pekerjaan, baik dalam kualitas maupun kuantitas, yang direalisasikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Produktivitas tidak hanya mencakup volume output, tetapi juga efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya, kepatuhan terhadap tolok ukur kualitas, dan pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dalam bidang manajemen sumber daya manusia modern, produktivitas semakin dibentuk oleh faktor-faktor non-teknis seperti kepuasan kerja, keharmonisan kehidupan kerja, dan suasana kepemimpinan secara keseluruhan di tempat kerja.

Investigasi terbaru oleh Effendy & Santiago, (2022) mengungkapkan bahwa produktivitas karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh pelatihan dan metode kepemimpinan, tetapi juga terkait erat dengan kesejahteraan dan integrasi kehidupan kerja. Penelitian yang dilakukan di sektor perbankan Spanyol ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan menerapkan kebijakan yang mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja, ada lonjakan signifikan dalam produktivitas karyawan. Dengan demikian, produktivitas tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis atau kerangka operasional, tetapi juga bergantung pada dimensi psikologis dan sosial yang memengaruhi moral karyawan (Santhos & Anisha, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penyebab, atau penyelidikan langsung, yang sangat penting dalam analisis ini. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi interaksi sebab-akibat di antara variabel, baik melalui mediator maupun secara langsung. Pertanyaan ini dirancang dalam kerangka cross-sectional, dengan data dikumpulkan selama periode yang ditentukan. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin, yang diberikan kepada tenaga kerja CV Puspa Indonesia. Kepuasan kerja berfungsi sebagai elemen mediasi, dengan pelatihan kerja dan gaya kepemimpinan berfungsi sebagai variabel independen, sementara produktivitas karyawan diakui sebagai variabel dependen.

Tenaga kerja lengkap CV Puspa Indonesia merupakan populasi penelitian. Teknik pengambilan sampel non-probabilitas melalui pengambilan sampel tujuan digunakan.

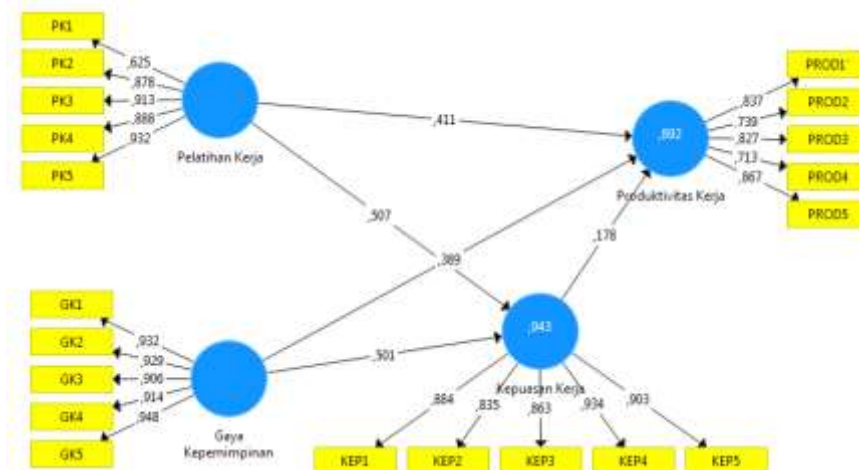
Kriteria untuk memilih responden termasuk menjadi karyawan tetap, memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun, dan terlibat aktif dalam fungsi operasional perusahaan. Penentuan ukuran sampel mengikuti pedoman Malhotra, di mana jumlah indikator dikalikan dengan lima. Dengan 18 indikator, ukuran sampel minimum ditetapkan pada 90 responden, sedangkan penelitian melibatkan 130 peserta. Data utama yang bersumber dari responden bertujuan untuk mengukur persepsi mengenai pelatihan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan.

Untuk analisis data, perangkat lunak SmartPLS digunakan untuk mengembangkan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Dalam model eksternal, evaluasi dilakukan untuk mengkonfirmasi validitas dan keandalan instrumen melalui penilaian validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, dan alfa Cronbach. Selain itu, penilaian model diterapkan untuk mengeksplorasi hubungan struktural antara variabel dengan memanfaatkan metrik pengujian R-kuadrat, Q-kuadrat, dan hipotesis. Efek jalur (efek langsung) dan efek mediasi (dampak tersirat spesifik) diperiksa menggunakan Cronbach alpha.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai *Outer Model*

Uji Validitas dan Reliabilitas



Gambar 1 diagram CFA struktural PLS-Algorithm

Tabel 1 Hasil Pengukuran Variabel, Hasil Reliabilitas, dan Validitas

Variabel	Indikator	Factor loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Gaya Kepemimpinan	Kepercayaan diri pemimpin	,932	0,958	0,968	0,857
	Kejelasan instruksi	,929			
	Pengendalian emosi	,906			
	Keadilan pemimpin	,914			
	Kemampuan komunikasi	,948			
Kepuasan Kerja	Pemenuhan harapan kerja	,884	0,930	0,947	0,782
	Kepuasan kerja secara umum	,835			
	Keinginan bertahan bekerja	,863			
	Kesesuaian kondisi kerja	,934			
	Kepuasan pengalaman kerja	,903			
Pelatihan Kerja	Sistematika materi pelatihan	,625	0,903	0,930	0,731
	Kejelasan tentang tujuan pelatihan	,878			
	Relevansi materi dengan pekerjaan	,913			
	Metode pelatihan	,888			
	Kesesuaian durasi pelatihan	,932			
Produktivitas Kerja	Ketepatan waktu kehadiran kerja	,837	0,857	0,898	0,638
	Ketepatan waktu memulai pekerjaan	,739			
	Efisiensi penggunaan waktu kerja	,827			
	Efisiensi penggunaan sumber daya	,713			
	Kualitas hasil kerja karyawan	,867			

Sumber: Hasil Olah Data PLS, 2025

Hasil penilaian validitas indikator reflektif menunjukkan bahwa setiap indikator memenuhi standar validitas konvergen dan memiliki nilai beban eksternal melebihi 0,50. Selain itu, hasil penilaian reliabilitas mengkonfirmasi bahwa struktur lengkap menunjukkan nilai reliabilitas komposit melebihi 0,80, nilai alpha Cronbach di atas 0,70, dan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Akibatnya, semua variabel yang diidentifikasi dalam penelitian ini dianggap valid dan dapat dipercaya (Ghozali, 2015).

Inner Model

Tabel 2 *R Square* Model Fit

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.943	0.942
Produktivitas Kerja	0.892	0.889

Sumber: Data diolah 2025

Menurut Tabel 2 R-Square, nilai R-kuadrat untuk variabel Kepuasan Kerja berada pada 0,943, atau 94,3% yang mengesankan, sedangkan nilai R-kuadrat untuk variabel Loyalitas Pelanggan adalah 0,892. Data menarik ini menunjukkan bahwa fluktuasi Kepuasan Kerja (Y1) dan variasi Gaya Kepemimpinan (Y2) dapat dijelaskan secara menyeluruh oleh konstruk/variabel Pelatihan Kerja dan Gaya Kepemimpinan.

Uji Hypothesis

Tabel 3. Hasil Uji Hypothesis

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan-> Kepuasan Kerja	,501	,502	,055	9,191	,000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan -> Produktivitas Kerja	,389	,394	,098	3,989	,000	Signifikan
Kepuasan Kerja -> Produktivitas Kerja	,178	,171	,127	1,400	,162	Tidak Signifikan
Pelatihan Kerja -> Kepuasan Kerja	,507	,507	,055	9,136	,000	Signifikan
Pelatihan Kerja -> Produktivitas Kerja	,411	,415	,097	4,216	,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah peneliti dengan SmartPLS 2025

Semua hubungan di antara variabel diperiksa secara ketat untuk menilai dampak model penelitian, seperti yang diilustrasikan pada Tabel 3, didasarkan pada hasil pengujian hipotesis. Analisis mengungkapkan bahwa pelatihan kerja memberikan pengaruh positif yang kuat dan signifikan pada produktivitas kerja; nilai t-count melampaui nilai t-table, dengan tingkat signifikansi turun di bawah 0,05. Selain itu, telah ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Pelatihan kerja juga telah dikonfirmasi untuk mempengaruhi produktivitas kerja di samping kepuasan kerja. Namun, karena nilai signifikansi di atas 0,05, temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki dampak yang berarti pada produktivitas kerja. Akibatnya, hipotesis pertama hingga keempat ditegaskan, sedangkan hipotesis kelima ditolak.

Tabel 4. Pengaruh Variabel Mediasi

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Produktivitas Kerja	,089	,085	,064	1,389	,165	Tidak Signifikan
Pelatihan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Produktivitas Kerja	,090	,087	,066	1,366	,173	Tidak Signifikan

Sumber: Data PLS yang diolah, 2025

Investigasi hipotesis mediasi telah menunjukkan dengan tegas bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara pelatihan kerja dan produktivitas kerja, seperti yang disorot oleh analisis data SmartPLS. Hipotesis keenam menghadapi penolakan, didukung oleh nilai t-table 1,674 melampaui nilai t-count 1,389, dengan tingkat signifikansi 0,165 melebihi 0,05. Selain itu, didukung oleh nilai t-count 1,366 yang kurang dari 1,674,

dengan tingkat signifikansi 0,173 di atas 0,05, hasil dengan tegas menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak bertindak sebagai variabel perantara dalam hubungan antara produktivitas kerja dan gaya kepemimpinan.

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki dampak yang kuat dan substansial pada produktivitas karyawan. Investigasi sebelumnya telah menunjukkan bahwa pelatihan adalah investasi taktis yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan efektivitas keseluruhan tenaga kerja mereka. Imran (2013) menegaskan bahwa pelatihan dan motivasi kerja secara signifikan meningkatkan kemampuan, yang pada gilirannya secara langsung mempengaruhi kinerja. Mulyati dkk. (2022) menguatkan hal ini, mengungkapkan bahwa perbedaan dalam kinerja karyawan dapat dikaitkan dengan pelatihan gaya kepemimpinan kolaboratif. Akibatnya, hasil penelitian ini memperkuat gagasan bahwa pelatihan yang relevan dan sistematis secara langsung meningkatkan produktivitas, terutama di perusahaan manufaktur seperti CV. Puspa Indonesia.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja

Penelitian mengungkapkan bahwa pendekatan kepemimpinan karyawan secara signifikan meningkatkan produktivitas mereka. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Eliyana & Ma, 2019), yang menentukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan dengan menumbuhkan komitmen dan sikap di tempat kerja yang positif. Selain itu, Ina Mery Anggitha Sinaga dan Onan Marakali Siregar (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung pada kinerja karyawan yang transformasional. Ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menawarkan bimbingan, dukungan, dan motivasi yang jelas dapat menginspirasi anggota tim untuk melakukan yang terbaik dan lebih efisien. Hasilnya menyoroti bahwa kepemimpinan dalam organisasi bertindak sebagai komandan dan katalis untuk produktivitas.

Pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja secara dramatis meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian Raharjo (2023), yang berpendapat bahwa pelatihan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih terampil dan dihargai setelah berpartisipasi dalam program ini, sehingga mendapatkan peluang untuk berkembang. Ketika karyawan menjalani pelatihan yang dirancang khusus untuk persyaratan pekerjaan mereka, mereka tidak hanya mempertajam kemampuan teknis mereka tetapi juga membangun kepercayaan diri dan kemudahan mereka di tempat kerja. Akibatnya, temuan penelitian ini memperkuat literatur yang ada yang menggarisbawahi pelatihan sebagai elemen penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam organisasi modern.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Temuan mengungkapkan bahwa pendekatan kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kepuasan karyawan mengenai pekerjaan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian dari Sinaga & Siregar (2023) dan Eliyana & Ma (2019), yang menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan menawarkan perhatian, dukungan, dan pemberdayaan yang disesuaikan. Pemimpin yang terbuka, adil, dan menumbuhkan suasana kerja yang berkembang membuat karyawan merasa dihargai dan nyaman. Studi ini menggarisbawahi bahwa

kepemimpinan adalah elemen psikososial penting yang membentuk seberapa puas karyawan dengan peran mereka.

Kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja

Temuan penyelidikan ini, tidak seperti penelitian sebelumnya, mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak berdampak signifikan pada produktivitas mereka. Hasilnya selaras dengan karya Eliyana & Ma (2019) dan Sinaga & Siregar (2023), yang menetapkan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Variasi dalam temuan ini menyoroti peran konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan. Di perusahaan manufaktur seperti CV. Di Indonesia, produktivitas biasanya lebih terpengaruh oleh elemen teknis dan struktural, termasuk pelatihan kerja dan bimbingan kepemimpinan, daripada faktor emosional seperti kepuasan kerja. Ini menyiratkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu merupakan pendorong utama produktivitas, terutama dalam pengaturan dan proses kerja yang digerakkan oleh tujuan.

Kepuasan Kerja tidak Memediasi Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas

Berdasarkan wahyu penelitian, kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai mediator dalam interaksi antara produktivitas dan pelatihan kerja, atau dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas. Wahyu ini sejalan dengan pengamatan Mulyati et al. (2022), yang menentukan bahwa pelatihan dapat secara langsung meningkatkan kinerja tanpa memodifikasi elemen psikologis tertentu. Namun, hasil ini bertentangan dengan studi oleh Sinaga & Siregar (2023), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagian dapat memediasi hubungan ini. Perbedaan ini menunjukkan bahwa fungsi kepuasan kerja sebagai mediator bergantung pada konteks. Dalam Puspa Indonesia CV, kepemimpinan dan pelatihan dianggap sebagai komponen penting yang secara langsung mempengaruhi kinerja dan hasil karyawan. Akibatnya, kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai saluran untuk mempengaruhi produktivitas.

Kepuasan kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja

Temuan ini mengungkapkan bahwa pendekatan pemimpin terhadap kepemimpinan memiliki dampak langsung pada produktivitas kerja, tanpa mengurangi kepuasan kerja sebagai faktor penengah. Dalam istilah lain, sementara gaya kepemimpinan memang mempengaruhi kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Temuan dari studi penelitian tentang perusahaan manufaktur dan jasa di Jawa Tengah mengungkapkan bahwa pendekatan pelatihan dan kepemimpinan yang luar biasa secara signifikan meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Selain itu, kepuasan kerja tidak bertindak sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja, juga tidak secara langsung mempengaruhi produktivitas kerja, kepemimpinan, atau pelatihan kerja. Analisis menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan kepemimpinan yang efektif adalah pendorong utama peningkatan produktivitas karyawan, membayangi faktor-faktor emosional seperti kepuasan kerja.

Menurut penelitian ini, organisasi harus memprioritaskan pengembangan program pelatihan yang relevan dan berkelanjutan serta penerapan gaya kepemimpinan yang

komunikatif, mendukung, dan berpartisipasi untuk mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Meskipun kepuasan kerja tidak terbukti sebagai mediator, perusahaan tetap perlu memperhatikannya sebagai bagian dari upaya untuk menciptakan tempat kerja yang menyenangkan. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan terus memperkuat strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi dan kepemimpinan, sementara penelitian lanjutan direkomendasikan untuk memperluas subjek dan mencakup variabel tambahan seperti motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan kompensasi agar pemahaman tentang komponen yang memengaruhi produktivitas kerja menjadi lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, N. N., Setyawan, A. A., & Susilo, I. (2017). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Effendy, D. A., & Santiago, F. (2022). The Effect of Leadership Style and Employment Policy on Employee Productivity: A Case Study. *Interdisciplinary Social Studies*, 2(2), 1627–1632. <https://doi.org/10.55324/iss.v2i2.319>
- Eliyana, A., & Ma, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Farooq, R., & Sultana, A. (2022). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308–325. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2020-0173>
- Gilles, J., & Chochard, Y. (2022). *Construction Cycle and Quality Controls for Training Transfer Evaluations in Lifelong Learning Programs in Quebec and Switzerland*. 3533–3558. <https://doi.org/10.4236/ce.2022.1311226>
- Hidayat, A., & Muh. Abdul Aziz. (2022). The Role of Job Training in Improving Employee Performance. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 21–30. <https://doi.org/10.54099/aijms.v1i1.186>
- Imran, A. (2013). *The Effect of Training on Employee Performance*. 5(4), 137–147.
- Ina Mery Anggitha Sinaga, & Onan Marakali Siregar. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. X. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2(9), 2287–2300. <https://doi.org/10.55927/fjas.v2i9.6142mampu>
- Katou, A. A., Koupkas, M., & Triantafillidou, E. (2022). Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: a multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2704–2722. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0342>

- Martini, I. A. O., & Sarmawa, I. W. G. (2019). The Role of the Employee Work Motivation in Mediating the Work Culture towards Their Performance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 6(1), 15–21.
- Mujanah, S., Aini, S. N., & Candraningrat. (2020). Transformational Leadership, Kondisi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Business and Finance Journal*, 5(2), 155–164. <https://doi.org/10.33086/bfj.v5i2.1784>
- Mulyati, Zebua, S., & Munajat, R. (2022). *Kinerja Karyawan Pada Pt Prima*. 3(2), 113–127.
- Raharjo, I. B. (2023). The Nurturing Success: Unleashing Employee Motivation through Leadership, Training, and Job Satisfaction. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5, 731–736. <https://doi.org/10.37034/infv5i3.629>
- Sanjiwani, I. M. A. (2016). *KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGUS HAYDEN HOTEL KUTA , BALI* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Kabupaten Badung merupakan pusat industri perhotelan di Bali yang semakin berkembang dari tah. 5(2), 1131–1159.
- Santhoshe, S. S., & Anisha, B. (2023). Psychological improvement in Employee Productivity by Maintaining Attendance System using Machine Learning Behavior. *Journal of Community Psychology*, 51(1), 270–283. <https://doi.org/10.1002/jcop.22902>
- Syarifuddin, S. (2023). Can transformative leadership, work discipline, and work motivation improve employee performance? *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(3), 158–170. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i3.100>
- Yerilwan Putra, M. Z. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: A Systematic Literature Review. *Jurnal Syntax Transformation*, 5(6), 892–898. <https://doi.org/10.46799/jst.v5i6.971>
- Zamroni, M. R., & Rahmawati, R. (2024). The Impact of Leadership Style, Training and Organizational Culture on Employee Productivity through Job Satisfaction. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(03), 2171–2175. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i03-88>