

Peran komunikasi, kepercayaan, dan dukungan organisasi dalam membentuk kepemimpinan transformasional

Aditya Wicaksono*, Febrian Dhani Pratama, Refa Kurnia Arisyah
Sekolah Tinggi Teknologi Wastukencana Purwakarta, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: adityawicaksono41@wastukencana.ac.id)

Abstract

The effectiveness of transformational leadership is highly dependent on contextual factors within the organizational environment. This study aims to analyze the influence of effective communication, leader trust and integrity, and organizational support on the effectiveness of transformational leadership, as well as its impact on work motivation, job satisfaction, and employee productivity. The study was conducted on employees of a company in Purwakarta using a quantitative approach through a survey and analyzed using AMOS-based Structural Equation Modeling (SEM). The results indicate that effective communication, leader trust and integrity, and organizational support play an important role in shaping the effectiveness of transformational leadership. Furthermore, the effectiveness of transformational leadership has been shown to increase employee work motivation and job satisfaction, which ultimately leads to increased employee productivity. In addition, the effectiveness of transformational leadership also has a direct influence on employee productivity, indicating a partial mediating role of work motivation and job satisfaction.

Keywords: Effective Communication, Employee Productivity, Leader Trust, Organizational Support, Transformational Leadership.

Abstrak

Efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada faktor-faktor kontekstual dalam lingkungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi efektif, kepercayaan dan integritas pemimpin, serta dukungan organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional, serta dampaknya terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan perusahaan di Purwakarta dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi efektif, kepercayaan dan integritas pemimpin, serta dukungan organisasi berperan penting dalam membentuk efektivitas kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, efektivitas kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas karyawan. Selain itu, efektivitas kepemimpinan transformasional juga memberikan pengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan, yang mengindikasikan adanya peran mediasi parsial dari motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Kata kunci: Komunikasi Efektif, Produktivitas Karyawan, Kepercayaan Pemimpin, Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

How to cite: Wicaksono, A., Pratama, F. D., & Kurnia Arisyah, R. (2026). Peran komunikasi, kepercayaan, dan dukungan organisasi dalam membentuk kepemimpinan transformasional. *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 765–780. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i2.2731>



1. Pendahuluan

Dalam kondisi industri saat ini, organisasi menghadapi perubahan teknologi yang cepat, persaingan yang semakin ketat, serta tuntutan efisiensi kerja yang terus meningkat. Situasi tersebut menuntut organisasi untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan tanpa mengesampingkan keterlibatan karyawan dan kualitas kerja. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan menjadi faktor penting bagi organisasi, khususnya dalam menerjemahkan tujuan strategis ke dalam perilaku kerja karyawan yang terarah dan berkelanjutan (Shahzad et al., 2022).

Efektivitas kepemimpinan tidak lagi hanya dipahami sebagai fungsi pengawasan, tetapi telah berkembang menjadi proses yang bersifat strategis dan berbasis hubungan. Kepemimpinan modern menekankan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi sikap, motivasi, dan komitmen karyawan, bukan sekadar menuntut kepatuhan terhadap aturan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berkaitan erat dengan meningkatnya motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi (Jiatong et al., 2022; Teoh et al., 2022).

Di antara berbagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional banyak mendapat perhatian karena kemampuannya mendorong karyawan untuk bekerja melampaui tuntutan peran formal. Pemimpin transformasional menanamkan nilai bersama, mendorong cara berpikir yang inovatif, serta memberikan perhatian terhadap pengembangan individu. Sejumlah studi membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi (Nasir et al., 2022; Teoh et al., 2022).

Namun demikian, efektivitas kepemimpinan tidak dapat dipahami secara menyeluruh tanpa mempertimbangkan faktor pendukung di sekitarnya. Perilaku kepemimpinan ditafsirkan oleh karyawan melalui interaksi sosial yang dipengaruhi oleh cara berkomunikasi, persepsi etika, serta dukungan dari organisasi. Apabila faktor-faktor tersebut tidak berjalan dengan baik, kepemimpinan transformasional berpotensi tidak memberikan dampak yang optimal meskipun pemimpin memiliki kemampuan pribadi yang baik (Andi et al., 2023; Anggung et al., 2021).

Komunikasi yang efektif merupakan sarana utama dalam menyampaikan pengaruh kepemimpinan. Komunikasi yang jelas, tepat waktu, dan terbuka membantu pemimpin menjelaskan tujuan organisasi, memperjelas harapan kerja, serta memberikan umpan balik kepada karyawan. Komunikasi yang baik dapat mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kesamaan pemahaman, sehingga karyawan lebih menerima arahan dan nilai yang disampaikan oleh pemimpin transformasional (Andi et al., 2023; Anggung et al., 2021).

Selain komunikasi, kepercayaan dan integritas pemimpin juga berperan besar dalam membentuk efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang jujur, konsisten, dan adil cenderung memperoleh kepercayaan dari karyawan. Hubungan kepemimpinan yang dilandasi kepercayaan dapat mengurangi penolakan dan mendorong komitmen

karyawan secara sukarela, sehingga perilaku kepemimpinan transformasional dipandang sebagai upaya yang tulus untuk mendukung perkembangan karyawan, bukan sekadar alat pengendalian (Alfarisi et al., 2023; Al Muslimah & Tjahjono, 2023).

Dukungan organisasi juga memperkuat efektivitas kepemimpinan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya oleh organisasi cenderung memberikan respons yang lebih positif terhadap kepemimpinan. Dukungan organisasi membantu menyelaraskan tindakan pemimpin dengan kebijakan dan nilai organisasi, sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap kepemimpinan dan memperkuat pengaruhnya terhadap sikap serta kinerja karyawan (Nafiudin et al., 2024; Shahzad et al., 2022)

Meskipun banyak penelitian telah membahas faktor penyebab maupun dampak kepemimpinan transformasional, kajian yang menggabungkan komunikasi, kepercayaan dan integritas pemimpin, serta dukungan organisasi sebagai penentu efektivitas kepemimpinan dalam satu model penelitian masih terbatas. Selain itu, mekanisme yang menjelaskan bagaimana efektivitas kepemimpinan memengaruhi produktivitas karyawan, khususnya melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja, belum banyak dikaji secara terpadu.

Permasalahan ini menjadi semakin penting dalam konteks daerah industri berkembang seperti Purwakarta, Jawa Barat, Indonesia, di mana perusahaan manufaktur umumnya masih mengandalkan sistem padat karya dan semi-otomatis. Dalam kondisi tersebut, efektivitas kepemimpinan sangat menentukan keberlangsungan produktivitas, kedisiplinan kerja, dan keterlibatan karyawan. Namun, penelitian empiris mengenai efektivitas kepemimpinan transformasional di wilayah dan konteks industri ini masih relatif terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi yang efektif, kepercayaan dan integritas pemimpin, serta dukungan organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional, serta dampaknya terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Metode *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel secara menyeluruh dalam konteks organisasi industri.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik dari segi teori maupun penerapan praktis. Secara teori, penelitian ini mengintegrasikan berbagai faktor penting sebagai penentu keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam sebuah model penelitian yang utuh. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi organisasi-industri dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan, sehingga dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta produktivitas para karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Efektivitas kepemimpinan transformasional merujuk pada sejauh mana perilaku kepemimpinan transformasional dipersepsikan dan diterima oleh karyawan, serta

mampu diterjemahkan ke dalam sikap dan perilaku kerja yang positif. Efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kualitas personal seorang pemimpin, tetapi terbentuk melalui proses interaksi yang berkelanjutan antara pemimpin, karyawan, dan lingkungan organisasi. Melalui interaksi tersebut, niat dan tindakan kepemimpinan ditafsirkan, dimaknai, dan pada akhirnya diinternalisasi oleh karyawan (Alfarisi et al., 2023; Nasir et al., 2022; Shahzad et al., 2022).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan secara efektif berkaitan dengan beragam hasil kerja yang positif, seperti meningkatnya motivasi kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Namun, kekuatan pengaruh tersebut dapat bervariasi antar konteks organisasi. Perbedaan dalam praktik komunikasi, persepsi terhadap integritas dan etika pemimpin, serta tingkat dukungan organisasi menjadi faktor-faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan efektivitas kepemimpinan transformasional (Helalat et al., 2025; Adawiyah & Sopiah, 2023; Jiatong et al., 2022). Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan transformasional perlu dipahami sebagai hasil dari hubungan yang bersifat dinamis dan kontekstual, bukan sebagai atribut kepemimpinan yang statis.

Komunikasi Efektif dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Komunikasi yang efektif memegang peran penting dalam memastikan pengaruh kepemimpinan dapat dipahami dan diterima oleh karyawan. Kualitas komunikasi menentukan bagaimana tujuan organisasi, ekspektasi peran, serta standar kinerja ditafsirkan dalam praktik kerja sehari-hari. Pemimpin yang mampu menyampaikan pesan secara jelas, konsisten, dan transparan cenderung membangun kesamaan pemahaman di antara karyawan, sekaligus mengurangi ambiguitas yang dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan.

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kepemimpinan transformasional melalui penguatan kepercayaan relasional, kejelasan visi, serta penyelarasan pemahaman kognitif dan emosional karyawan terhadap pesan kepemimpinan (Alfarisi et al., 2023; Anggung et al., 2021). Komunikasi pemimpin yang terbuka dan suportif juga terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja (Jiatong et al., 2022).

Selain itu, komunikasi yang bersifat memberdayakan secara psikologis berperan sebagai mekanisme penting dalam membentuk efektivitas kepemimpinan transformasional (Al Muslimah & Tjahjono, 2023). Dalam konteks kerja tim, praktik komunikasi reflektif turut memperkuat peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan ketahanan tim dan keberhasilan proyek (Han et al., 2025). Temuan serupa juga terlihat pada sektor publik, di mana komunikasi kepemimpinan yang jelas dan partisipatif memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Nafiudin et al., 2024).

Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif berpotensi mendistorsi pesan kepemimpinan, menurunkan tingkat kepercayaan karyawan, serta membatasi pengaruh motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual, meskipun pemimpin memiliki

karakteristik transformasional yang kuat (Anggung et al., 2021; Adawiyah & Sopiah, 2023).

H1: Komunikasi efektif berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional.

Kepercayaan dan Integritas Pemimpin terhadap Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Kepercayaan dan integritas merupakan landasan etis yang penting dalam membentuk efektivitas kepemimpinan. Karyawan cenderung lebih terbuka untuk menerima, menginternalisasi, dan merespons pengaruh kepemimpinan ketika pemimpin dipersepsikan jujur, konsisten, dan adil dalam tindakan maupun pengambilan keputusan. Hubungan kepemimpinan yang dibangun atas dasar kepercayaan tidak hanya mampu mengurangi resistensi psikologis, tetapi juga mendorong munculnya komitmen sukarela yang melampaui kepatuhan yang semata-mata didorong oleh otoritas formal.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepercayaan dan integritas pemimpin berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional melalui penguatan legitimasi moral dan kredibilitas relasional pemimpin (Alfarisi et al., 2023; Al Muslimah & Tjahjono, 2023). Kepercayaan terhadap pemimpin terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan, yang selanjutnya memperkuat pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional (Jiatong et al., 2022). Selain itu, integritas pemimpin berperan penting dalam membangun penerimaan karyawan terhadap nilai, visi, dan motivasi yang dibawa oleh kepemimpinan transformasional (Helalat et al., 2025; Adawiyah & Sopiah, 2023; Jiatong et al., 2022). Dalam konteks organisasi publik dan pendidikan, kepercayaan terhadap pemimpin juga memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam mendorong kinerja serta komitmen kerja karyawan (Sidik et al., 2025).

H2: Kepercayaan dan integritas pemimpin berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional.

Dukungan Organisasi dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Dukungan organisasi yang dirasakan mencerminkan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka serta memperhatikan kesejahteraan yang mereka rasakan. Lingkungan organisasi yang suportif menciptakan rasa aman secara psikologis bagi karyawan dan sekaligus memberikan legitimasi institusional bagi pemimpin. Kedua aspek tersebut menjadi prasyarat penting agar pengaruh kepemimpinan transformasional dapat berjalan secara efektif.

Temuan empiris menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional melalui penyelarasan perilaku kepemimpinan dengan nilai organisasi, kebijakan internal, serta ketersediaan sumber daya yang memadai (Nafiudin et al., 2024; Shahzad et al., 2022). Dukungan organisasi juga terbukti meningkatkan keterlibatan dan komitmen afektif karyawan, yang pada akhirnya memperbesar penerimaan karyawan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional (Jiatong et al., 2022). Selain itu, persepsi terhadap

dukungan organisasi memperkuat legitimasi kepemimpinan dan mendorong efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja serta sikap kerja yang positif (Helalat et al., 2025; Adawiyah & Sopiah, 2023).

H3: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional.

Efektivitas Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja

Efektivitas kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh psikologis yang signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. Melalui dimensi motivasi inspirasional dan perhatian individual, pemimpin transformasional yang efektif mampu menstimulasi motivasi intrinsik, memperkuat makna kerja, serta membangun keterikatan emosional yang positif terhadap organisasi. Karyawan yang memersepsikan kepemimpinan sebagai efektif cenderung menunjukkan tingkat antusiasme, komitmen, dan kemauan untuk memberikan upaya ekstra yang lebih tinggi.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan dan dorongan intrinsik karyawan, yang selanjutnya memperkuat motivasi kerja (Jiatong et al., 2022). Kepemimpinan transformasional yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya motivasi kerja yang berkelanjutan (Helalat et al., 2025; Teoh et al., 2022). Selain memengaruhi motivasi, efektivitas kepemimpinan transformasional juga berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja melalui peningkatan rasa penghargaan, kejelasan peran, dan pengembangan diri karyawan (Notarnicola et al., 2024). Persepsi terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan di berbagai konteks organisasi (Adawiyah & Sopiah, 2023; Salameh-Ayanian et al., 2025).

H4: Efektivitas kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

H5: Efektivitas kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas Karyawan

Motivasi kerja dan kepuasan kerja secara luas dipahami sebagai faktor penting yang menentukan tingkat produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan ketekunan, inisiatif, serta fokus yang lebih besar dalam mencapai target kinerja. Di sisi lain, kepuasan kerja membentuk sikap kerja yang positif, meningkatkan komitmen terhadap tugas, serta membantu menjaga konsistensi kualitas kerja dalam jangka panjang. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Motivasi kerja mendorong peningkatan intensitas dan kualitas usaha yang diberikan karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan produktivitas (Ashraf et

al., 2025; Teoh et al., 2022). Selain itu, motivasi kerja juga berperan sebagai faktor penghubung yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan dapat diterjemahkan ke dalam hasil kerja karyawan (Helalat et al., 2025).

Selain motivasi, kepuasan kerja juga terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, keterlibatan kerja yang lebih tinggi, serta kinerja yang lebih stabil dan berkelanjutan (Notarnicola et al., 2024; Salameh-Ayanian et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan di berbagai organisasi (Adawiyah & Sopiah, 2023). Lebih lanjut, penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi melalui mana efektivitas kepemimpinan transformasional memengaruhi produktivitas karyawan (Alfarisi et al., 2023; Jiatong et al., 2022; Nafiudin et al., 2024). Selain melalui jalur tidak langsung tersebut, efektivitas kepemimpinan transformasional juga dapat memberikan pengaruh langsung terhadap produktivitas dengan membentuk ekspektasi kinerja, memperjelas tujuan kerja, serta memperkuat perilaku kerja yang diharapkan dalam organisasi.

H6: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

H8: Efektivitas kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

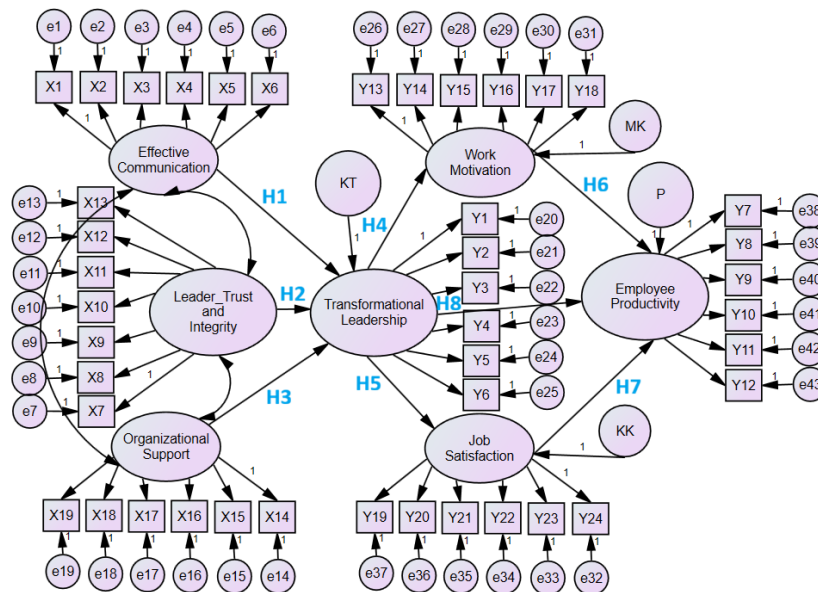
3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan struktural antara komunikasi efektif, kepercayaan dan integritas pemimpin, dukungan organisasi, efektivitas kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis dan menjelaskan arah serta kekuatan hubungan antarvariabel secara empiris dalam satu model penelitian (Jiatong et al., 2022).

Pengumpulan data dilakukan melalui survei potong lintang (cross-sectional), yaitu pengambilan data pada satu periode waktu tertentu. Pendekatan ini digunakan untuk menangkap persepsi karyawan terhadap kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mereka alami pada saat penelitian dilakukan, serta memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara simultan (Shahzad et al., 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan manufaktur. Konteks manufaktur dipilih karena memiliki karakteristik proses kerja yang terstruktur, ketergantungan antar tugas yang tinggi, serta tuntutan kinerja yang jelas, sehingga relevan untuk mengkaji peran kepemimpinan dan produktivitas karyawan (Nafiudin et al., 2024).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria responden merupakan karyawan aktif yang memiliki interaksi langsung dengan atasan. Kriteria ini ditetapkan agar responden memiliki pengalaman yang memadai dalam menilai perilaku kepemimpinan dan dukungan organisasi. Dari proses

pengumpulan data diperoleh 430 kuesioner yang dinyatakan valid, jumlah ini telah memenuhi persyaratan minimum untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dan memungkinkan estimasi parameter yang andal.



Gambar 1. Structural Equation Model (SEM path diagram)

Sumber: Pengolahan Data 2025

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner terstruktur yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), untuk mengukur persepsi responden secara kuantitatif, sebagaimana umum digunakan dalam penelitian kepemimpinan dan perilaku kerja (Jiatong et al., 2022; Nafiudin et al., 2024; Teoh et al., 2022).

Komunikasi efektif diukur melalui indikator kejelasan penyampaian informasi, ketepatan waktu komunikasi, kualitas umpan balik, dan kesamaan pemahaman. Kepercayaan dan integritas pemimpin diukur berdasarkan persepsi kejujuran, konsistensi, keadilan, transparansi, dan perilaku etis. Dukungan organisasi diukur melalui persepsi perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, penghargaan atas kontribusi, serta ketersediaan sumber daya kerja.

Efektivitas kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan penilaian karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta arahan strategis. Motivasi kerja diukur melalui indikator semangat kerja, inisiatif, dan orientasi pada pencapaian tujuan. Kepuasan kerja diukur berdasarkan kepuasan terhadap kompensasi, lingkungan kerja, hubungan kerja, dan penghargaan. Produktivitas karyawan diukur melalui persepsi efisiensi kerja, kualitas hasil kerja, dan konsistensi kinerja. Secara ringkas sebagaimana Tabel 1

Tabel 1. Konstruk dan Indikator Pengukuran

Variabel	Jumlah indikator	Indikator penelitian
Komunikasi Efektif	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyampaikan informasi dengan jelas 2. Mendengarkan pendapat bawahan 3. Memberikan umpan balik yang konstruktif 4. Mengomunikasikan tujuan organisasi 5. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami 6. Menyampaikan instruksi secara tepat waktu
Kepercayaan Dan Integritas Pemimpin	7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menepati janji 2. Bertindak jujur 3. Konsisten dalam pengambilan keputusan 4. Bersikap adil dan tidak memihak 5. Dipercaya oleh bawahan 6. Bertindak secara transparan 7. Menjunjung tinggi etika profesional
Dukungan Organisasi	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan fasilitas kerja yang memadai 2. Memberikan pelatihan secara berkala 3. Memberikan penghargaan berdasarkan kinerja 4. Mendukung upaya pemecahan masalah 5. Mendorong inovasi 6. Menyediakan sumber daya yang cukup
Efektivitas Kepemimpinan Transformatif	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menginspirasi bawahan 2. Memberikan motivasi kerja 3. Memfasilitasi pengembangan individu 4. Mendorong kerja sama tim 5. Memberikan arahan strategis 6. Memperhatikan kebutuhan karyawan
Motivasi Kerja	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki semangat kerja yang tinggi 2. Mampu bekerja secara mandiri 3. Menunjukkan inisiatif dalam bekerja 4. Bersedia mempelajari hal-hal baru 5. Berorientasi pada pencapaian target 6. Menjaga kualitas kerja
Kepuasan Kerja	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puas terhadap gaji yang diterima 2. Puas terhadap lingkungan kerja 3. Puas terhadap hubungan antar rekan kerja 4. Puas terhadap kesempatan pengembangan diri 5. Puas terhadap fasilitas kerja 6. Puas terhadap penghargaan dari atasan
Produktivitas Karyawan	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2. Menghasilkan kualitas kerja yang tinggi 3. Bekerja secara efisien 4. Menunjukkan produktivitas yang konsisten 5. Mencapai target organisasi 6. Meminimalkan kesalahan kerja

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Metode SEM dipilih karena mampu menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan, sehingga memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai validitas konstruk serta hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian (Nafiudin et al., 2024). Analisis dilakukan dalam dua tahap.

Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji reliabilitas dan validitas konstruk. Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*, sedangkan validitas konvergen dinilai melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar variabel (Nafiudin et al., 2024).

Tahap kedua adalah pengujian model struktural untuk menguji hipotesis penelitian. Kelayakan model dievaluasi menggunakan beberapa indeks *goodness-of-fit*, yaitu rasio *chi-square* terhadap derajat kebebasan (χ^2/df), *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), serta *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), sebagaimana digunakan dalam penelitian empiris berbasis SEM sebelumnya (Nafiudin et al., 2024; Shahzad et al., 2022).

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian. Partisipasi responden bersifat sukarela, dan seluruh responden diberikan informasi mengenai tujuan penelitian. Kerahasiaan dan anonimitas data dijamin untuk mendorong jawaban yang jujur dan meminimalkan bias respon. Kualitas data dijaga melalui proses pemeriksaan awal, termasuk pengecekan kelengkapan jawaban dan deteksi data pencilan. Hanya kuesioner yang lengkap dan valid yang digunakan dalam analisis akhir, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat keandalan dan kredibilitas yang baik.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Evaluasi Model Pengukuran

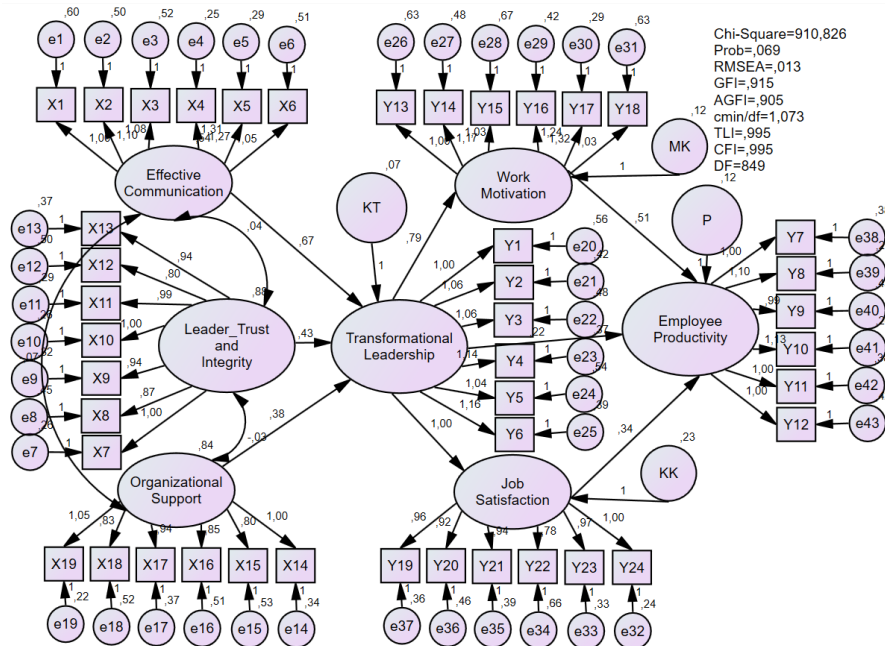
Evaluasi model pengukuran dilakukan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara akurat. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai factor loading terstandarisasi di atas 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selain itu, seluruh konstruk menunjukkan nilai *Composite Reliability* (CR) di atas 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, yang mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas dan konsistensi internal yang baik. Uji validitas diskriminan juga terpenuhi, yang ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE yang lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi seluruh kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Evaluasi Model Struktural

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, analisis dilanjutkan pada model struktural untuk menguji hubungan antarvariabel sesuai dengan hipotesis penelitian. Kelayakan model dievaluasi menggunakan berbagai indeks *goodness-of-*

fit, dan hasilnya menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang sangat baik dengan data empiris.



Gambar 2. Hasil *Structural Equation Model (SEM path diagram)*

Nilai rasio chi-square terhadap derajat kebebasan (χ^2/df) sebesar 1,073, yang berada di bawah batas maksimum 2,00. Nilai RMSEA sebesar 0,013 menunjukkan tingkat kesesuaian model yang sangat baik. Indeks kelayakan lainnya juga memenuhi kriteria yang direkomendasikan, yaitu GFI = 0,915, AGFI = 0,905, TLI = 0,995, dan CFI = 0,995. Hasil ini mengindikasikan bahwa model struktural yang diajukan bersifat stabil dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 2. Ringkasan Kesesuaian Model

Fit Index	Kriteria yang Direkomendasikan	Hasil AMOS	Kesimpulan
<i>Chi-square/df (CMIN/DF)</i>	< 2,00	1,073	Good Fit
<i>P-Value (Probability)</i>	≥ 0,05	0,069	Good Fit
<i>RMSEA</i>	≤ 0,08	0,013	Good Fit
<i>GFI (Goodness of Fit Index)</i>	≥ 0,90	0,915	Good Fit
<i>AGFI</i>	≥ 0,90	0,905	Good Fit
<i>CMINDF</i>	≤ 2,00	1,073	Good Fit
<i>TLI (Tucker-Lewis Index)</i>	≥ 0,90	0,995	Good Fit
<i>CFI (Comparative Fit Index)</i>	≥ 0,95	0,995	Good Fit

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien jalur terstandarisasi (β) pada model SEM. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian didukung secara statistik. Komunikasi efektif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,645$), sehingga H1 diterima. Kepercayaan dan integritas pemimpin juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,532$), sehingga H2 diterima. Dukungan organisasi memberikan pengaruh positif yang

signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,462$), yang mendukung H3.

Selanjutnya, efektivitas kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,869$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,845$), sehingga H4 dan H5 diterima. Motivasi kerja ($\beta = 0,419$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,367$) terbukti berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, yang mendukung H6 dan H7. Selain pengaruh tidak langsung, efektivitas kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan ($\beta = 0,195$). Hasil ini mendukung H8 dan menunjukkan bahwa motivasi kerja serta kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara efektivitas kepemimpinan transformasional dan produktivitas karyawan.

Tabel 3. Standardized Regression Weights

Model		Estimate	Standard Error	Critical Ratio	Prob	Keputusan
Kepemimpinan Transformasional	← Komunikasi Efektif	0,645	0,054	11,94	0,001	Diterima
Kepemimpinan Transformasional	← Kepercayaan dan Integritas Pemimpin	0,532	0,031	17,16	0,001	Diterima
Kepemimpinan Transformasional	← Dukungan Organisasi	0,462	0,031	14,90	0,001	Diterima
Motivasi Kerja	← Kepemimpinan Transformasional	0,869	0,064	13,58	0,001	Diterima
Kepuasan Kerja	← Kepemimpinan Transformasional	0,845	0,066	12,80	0,001	Diterima
Produktivitas Karyawan	← Motivasi Kerja	0,419	0,090	4,66	0,001	Diterima
Produktivitas Karyawan	← Kepuasan Kerja	0,367	0,055	6,67	0,001	Diterima
Produktivitas Karyawan	← Kepemimpinan Transformasional	0,195	0,101	1,93	0,032	Diterima

4.2. Pembahasan

Komunikasi Efektif dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa kejelasan, konsistensi, dan ketepatan waktu komunikasi merupakan prasyarat penting bagi pemimpin dalam membangun pengaruh transformasional. Komunikasi yang efektif membantu pemimpin menyampaikan visi, nilai, dan ekspektasi kerja secara jelas, sehingga karyawan mampu memahami arah organisasi dan peran mereka di dalamnya. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi lebih mudah diterima dan diinternalisasi oleh karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka dan berkualitas memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional karena mampu mengurangi ambiguitas peran serta meningkatkan keselarasan tujuan antara individu dan organisasi (Jiatong et al., 2022; Shahzad et al., 2022). Dalam organisasi manufaktur yang memiliki tingkat kompleksitas dan ketergantungan tugas yang tinggi, komunikasi efektif menjadi semakin krusial. Hasil penelitian ini memperluas temuan terdahulu dengan menunjukkan bahwa komunikasi

tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat legitimasi dan efektivitas kepemimpinan transformasional.

Kepercayaan dan Integritas Pemimpin terhadap Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepercayaan dan integritas pemimpin berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang dipersepsikan jujur, adil, konsisten, dan berperilaku etis cenderung memperoleh legitimasi moral di mata karyawan. Legitimasi ini membuat pengaruh kepemimpinan tidak hanya bersifat struktural atau formal, tetapi juga bersifat psikologis dan emosional, sehingga karyawan lebih bersedia menerima arahan dan inspirasi yang diberikan pemimpin.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kepercayaan merupakan fondasi utama efektivitas kepemimpinan transformasional, karena memungkinkan terbangunnya hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan bawahan (Helalat et al., 2025; Adawiyah & Sopiah, 2023). Penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menunjukkan bahwa integritas pemimpin memperkuat peran kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi manufaktur, di mana tekanan target dan standar kinerja tinggi berpotensi menimbulkan skeptisisme karyawan terhadap kepemimpinan. Dengan adanya integritas yang kuat, pemimpin mampu mempertahankan kepercayaan karyawan meskipun berada dalam situasi kerja yang menuntut.

Dukungan Organisasi terhadap Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi tempat kepemimpinan tersebut dijalankan. Ketika organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, menyediakan sumber daya kerja yang memadai, serta menerapkan sistem penghargaan yang adil, perilaku kepemimpinan transformasional dipersepsikan sebagai bagian dari komitmen organisasi, bukan semata-mata inisiatif individu pemimpin.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional dengan memberikan legitimasi institusional kepada pemimpin (Nafiudin et al., 2024; Shahzad et al., 2022). Penelitian ini memperdalam pemahaman tersebut dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi berfungsi sebagai konteks yang memungkinkan kepemimpinan transformasional bekerja secara optimal. Tanpa dukungan organisasi yang memadai, pengaruh kepemimpinan transformasional berpotensi melemah karena keterbatasan sumber daya dan inkonsistensi kebijakan organisasi.

Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini

mengindikasikan bahwa pemimpin yang efektif secara transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat, keterlibatan, serta perasaan dihargai oleh karyawan. Melalui pemberian inspirasi, perhatian individual, dan penguatan makna kerja, pemimpin transformasional mampu meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme mediasi parsial dalam hubungan antara efektivitas kepemimpinan transformasional dan produktivitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan bekerja melalui proses psikologis karyawan (Jiatong et al., 2022). Selain itu, temuan penelitian ini juga selaras dengan studi (Hertina & Etikariena, 2024) yang menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk motivasi intrinsik karyawan melalui pemberdayaan psikologis dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi hasil kerja secara langsung, tetapi juga memperkuat faktor-faktor internal karyawan yang mendorong keberlanjutan kinerja. Kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan melalui mekanisme psikologis karyawan (El Achi et al., 2025; Ren et al., 2024). Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan produktivitas yang berkelanjutan tidak hanya bergantung pada arahan dan kontrol, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam membangun motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi manufaktur dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual, yaitu komunikasi efektif, kepercayaan dan integritas pemimpin, serta dukungan organisasi. Ketiga faktor tersebut terbukti berperan dalam membentuk efektivitas kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh karyawan, sehingga kepemimpinan tidak dipahami sebagai atribut individu semata, melainkan sebagai hasil interaksi antara perilaku pemimpin dan lingkungan organisasi.

Selain itu, efektivitas kepemimpinan transformasional terbukti memiliki hubungan yang positif dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan, di samping pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian, produktivitas karyawan dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan transformasional baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis karyawan.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Secara khusus, penulis

menyampaikan apresiasi kepada manajemen dan karyawan organisasi manufaktur di Purwakarta yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan akademisi serta pihak-pihak terkait yang telah memberikan masukan, saran, dan dukungan selama proses penyusunan dan penyempurnaan artikel ini.

Referensi

- Adawiyah, I., & Sopiah, S. (2023). Transformational Leadership and Employee Performance: Systematic Literature Review. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 202–214. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i4.1163>
- Alfarisi, M. syahrul islahk, Nurhasana, S., & Arifiani, R. S. (2023a). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Organizational Climate. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 3(01), 70–79. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i01.25456>
- Al Muslimah, D.A.D, & Tjahjono, K.H. (2023). Transformational Leadership and Work Engagement: Mediating Role Of Psychological Empowerment. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 33(2), 132–149. <https://doi.org/10.20473/jeba.v33i22023.132-149>.
- Andi, M., Nurhasanah, S., & Mu'ammal, I. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dengan Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT Madu Nusantara Cabang malang). *Peradaban Journal of Economic and Business*, 2(1), 99–114. <https://doi.org/10.59001/pjeb.v2i1.61>
- Anggung, M., Prasetyo, M., & Anwar, K. (2021). Karakteristik Komunikasi Interpersonal serta Relevansinya dengan Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 5(1), 25–39. www.journal.univetbantara.ac.id/index.php/komdik
- Ashraf, S. F., Qing, L., Nasir, A., & Amin, S. (2025). Impact of Green Transformational Leadership on Green Innovation and Entrepreneurial Performance: Role of Innovative Work and Creativity. *Sage Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251390041>
- El Achi, S., Jabbour Al Maalouf, N., Barakat, H., & Mawad, J. L. (2025). The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings. *Administrative Sciences*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/admsci15070256>
- Han, H., Ma, C., Yang, D., & Zhao, W. (2025). Transformational leadership and project success: the mediating roles of team reflexivity and project team resilience. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1504108>
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. *ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333–352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Hertina, D. A., & Etikariena, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif: Peran Motivasi Untuk Belajar dan Budaya Organisasi Ambidextrous: The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Motivation to Learn and Ambidextrous

- Organizational Culture. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 14(02), 128-145. <https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/429>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Nafiudin, Andari, A., Yoebrilianti, A., & Pratiwi, K. P. A. (2024). Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja: Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Manajemen (JAKMEN)*, 3(1), 38–48. <https://doi.org/10.30656/jakmen.v3i1.8906>
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Samed Al-Adwan, A., & Uddin, M. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104>
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations. *Nursing Reports*, 14(4), 3561–3574. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>
- Ren, Q., Li, W., & Mavros, C. (2024). Transformational Leadership and Sustainable Practices: How Leadership Style Shapes Employee Pro-Environmental Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 16(15). <https://doi.org/10.3390/su16156499>
- Salameh-Ayanian, M., Lakkis, P., Jabbour Al Maalouf, N., & Makki, M. (2025). Leading Through Uncertainty: How Transformational and Transactional Leadership Shape Employee Satisfaction and Performance in Lebanese NGOs. *Administrative Sciences*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/admsci15050172>
- Shahzad, M. A., Iqbal, T., Jan, N., & Zahid, M. (2022). The Role of Transformational Leadership on Firm Performance: Mediating Effect of Corporate Sustainability and Moderating Effect of Knowledge-Sharing. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883224>
- Sidik, R., Supriadi, D., & Saryanto, S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemahaman Kurikulum dan Motivasi Kerja, terhadap Kinerja Guru Berdasarkan Budaya Sekolah. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(03), 1561–1572. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.5415>
- Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773>