

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Produktivitas Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Mixed Methods Eksplanatori di Klinik Kecantikan Benings Gresik)

Armita Emnualasari <sup>1\*</sup>, Dasrun Hidayat <sup>2</sup>, Yani Restiani Widjaja <sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Pascasarjana, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung, Kota Bandung, Proinsi Jawa Barat, Indonesia.

Corresponding Email: armitanuala@gmail.com <sup>1\*</sup>

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap produktivitas pegawai dengan motivasi kerja pegawai kerja sebagai variabel mediasi. Urgensi penelitian ini muncul dari rendahnya produktivitas pegawai di Klinik Benings yang diduga berkaitan dengan lemahnya kepemimpinan dan kompetensi SDM. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, didukung oleh data kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap lima informan kunci. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung yang signifikan melalui motivasi kerja pegawai. Temuan ini diperkuat oleh data kualitatif yang mengungkap bahwa gaya kepemimpinan belum mencerminkan prinsip transformasional seperti pemberdayaan, inspirasi, dan perhatian individu. Sebaliknya, peningkatan produktivitas lebih banyak ditentukan oleh kapabilitas individu yang diperoleh melalui pengalaman kerja dan inisiatif personal. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi menjadi kunci utama dalam peningkatan produktivitas, sementara peran kepemimpinan perlu direformulasi untuk mampu menjadi motor penggerak motivasi kerja pegawai dan kinerja. Penelitian ini memberikan dasar untuk pengembangan intervensi manajerial yang lebih terstruktur di masa depan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional; Kompetensi SDM; Motivasi Kerja Pegawai Kerja; Produktivitas Pegawai; Klinik.

**Abstract.** This study aims to analyze the influence of transformational leadership and human resource (HR) competencies on employee productivity, with work motivation as a mediating variable. The urgency of this research stems from the low productivity levels observed at Benings Clinic, suspected to be linked to weak leadership and inadequate HR competencies. A quantitative approach using survey methods was employed, supported by qualitative data from in-depth interviews with five key informants. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS). The results indicate that HR competencies have a significant effect on employee productivity, while transformational leadership does not have a direct or indirect influence through motivation. This finding is reinforced by qualitative data, revealing that the current leadership style lacks transformational attributes such as empowerment, inspiration, and individualized consideration. Instead, productivity improvements are primarily driven by individual capability gained through work experience and personal initiative. The study concludes that strengthening HR competencies is critical to improving productivity, while leadership roles must be reformulated to serve as a catalyst for motivation and performance. This research provides a foundation for more structured managerial interventions in the future.

**Keywords:** Transformational Leadership; HR Competence; Work Motivation; Employee Productivity; Clinic.

## Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk dalam sektor kesehatan dan kecantikan. Dalam industri klinik kecantikan yang sangat kompetitif, pengelolaan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pengembangan menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas pegawai serta kualitas pelayanan (Salampessy *et al*, 2024). Manajemen SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan soft skills yang mendukung interaksi efektif dengan pasien dan kolega, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan berproduktivitas tinggi. (Aldyanto *et al*, 2024). Klinik kecantikan di Gresik, seperti halnya Klinik Benings, menghadapi tantangan yang unik dalam hal produktivitas konsumen dan SDM. Persaingan antar klinik mendorong setiap entitas untuk meningkatkan produktivitas pegawainya melalui peningkatan kompetensi dan penerapan kepemimpinan yang efektif. Klinik yang memiliki tenaga kerja kompeten dan dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik, yang akhirnya berpengaruh pada kepuasan pelanggan.

Sebagai ilustrasi, data rekapitulasi keluhan pasien di Klinik Kecantikan Benings Gresik sepanjang tahun 2024 menunjukkan bahwa 47% dari total keluhan berkaitan dengan kurangnya keterampilan staf, sementara 42% lainnya disebabkan oleh sikap kurang ramah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar keluhan pasien disebabkan oleh faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan produktivitas dan kompetensi SDM (Klinik Benings Gresik, 2024). Produktivitas kerja merupakan elemen vital dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk di sektor kesehatan dan kecantikan. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi, motivasi kerja pegawai, dan pengembangan karyawan, berperan penting dalam meningkatkan produktivitas tersebut. Pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi kerja pegawai intrinsik karyawan, mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif

dan efisien. Penelitian oleh Arsyad *et al.* (2015). Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pegawai di Klinik Benings Gresik, 2) Menganalisis pengaruh antara kompetensi SDM terhadap produktivitas pegawai di Klinik Benings Gresik, 3) Menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai di Klinik Benings Gresik, 4) Menganalisis pengaruh antara kompetensi SDM terhadap motivasi kerja pegawai di Klinik Benings Gresik, 5) Menganalisis pengaruh antara motivasi kerja pegawai terhadap produktivitas pegawai di Klinik Benings Gresik, 6) Menganalisis pengaruh antara mediasi motivasi kerja pegawai antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pegawai di Klinik Benings Gresik, 7) Menganalisis pengaruh antara mediasi motivasi kerja pegawai antara kompetensi SDM terhadap produktivitas pegawai di Klinik Benings Gresik. Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed method yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap permasalahan yang diteliti.

Pendekatan kuantitatif menggunakan analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antar variabel dan mengukur sejauh mana pengaruh masing-masing variabel laten terhadap produktivitas pegawai. Sementara pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara lanjutan dan observasi untuk menggali informasi yang lebih mendalam mengenai pengalaman pegawai, dinamika kepemimpinan, serta hambatan dalam pengembangan kompetensi. Kombinasi metode ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengukur hubungan statistik, tetapi juga memahami konteks dan makna di balik data yang diperoleh. Dengan penelitian ini, diharapkan memberikan panduan bagi manajemen klinik dalam mengoptimalkan pengembangan kompetensi, meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional, serta meningkatkan pelayanan dan produktivitas pegawai klinik. Bagi Akademisi Dapat digunakan untuk merancang strategi manajemen sumber daya yang lebih efektif guna meningkatkan kualitas manajemen klinik secara keseluruhan.

## Tinjauan Literatur

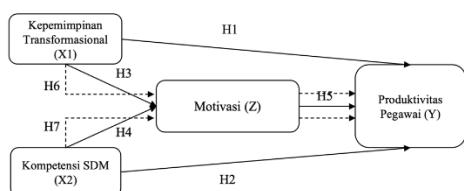
Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada inspirasi, motivasi kerja pegawai, dan pengembangan potensi karyawan untuk mencapai perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional mendorong para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi dengan membangkitkan motivasi kerja pegawai intrinsik mereka. Kepemimpinan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas, di mana karyawan terdorong untuk berpikir kritis dan mencari solusi yang baru. Pemimpin transformasional bertindak sebagai model panutan yang mampu mempengaruhi nilai-nilai, aspirasi, dan perilaku pengikutnya melalui pengaruh karismatiknya. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan pengikut, yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan individu serta organisasi secara keseluruhan (Salampessy *et al*, 2024). Selain peran seorang pemimpin, kompetensi tenaga kesehatan juga memainkan peran kunci dalam menentukan kualitas interaksi dan hasil pelayanan.

Kompetensi SDM melibatkan integrasi pengetahuan dan keterampilan yang spesifik sesuai dengan posisi atau jabatan tertentu. Ini termasuk kemampuan untuk mengelola sumber daya secara efektif, baik itu dalam bentuk keuangan, teknologi, maupun manusia, guna mencapai hasil yang diinginkan. Kompetensi juga mencakup kemampuan untuk berpikir analitis dan problem-solving yang diperlukan untuk mengatasi tantangan di lingkungan kerja yang kompleks. Individu yang memiliki kompetensi tinggi biasanya mampu bekerja secara mandiri dan tim, serta dapat mengambil inisiatif dalam mengembangkan solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi. Kompetensi juga terkait dengan kemampuan untuk memotivasi kerja pegawai diri sendiri dan orang lain dalam mencapai tujuan bersama (Astuti *et al*, 2020). Motivasi kerja pegawai inspirasional adalah indikator lain yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mampu memberikan visi yang jelas dan menggugah semangat karyawan untuk

mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dengan kemampuan ini mampu membangkitkan antusiasme dan keyakinan dalam tim, sehingga mereka merasa termotivasi kerja pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Melalui komunikasi yang efektif dan positif, pemimpin transformasional menciptakan suasana kerja yang optimis dan penuh semangat. Motivasi kerja pegawai inspirasional ini penting karena dapat memicu karyawan untuk melampaui batasan yang ada dan menghasilkan produktivitas yang lebih baik dari yang diharapkan (Armstrong *et al*, 2014). Produktivitas pegawai sering kali dinilai berdasarkan sejumlah indikator, termasuk kualitas kerja, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Produktivitas juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kondisi pasar dan lingkungan kerja. Produktivitas yang baik akan berdampak positif pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang memiliki pegawai dengan produktivitas tinggi cenderung lebih kompetitif dan mampu mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, beberapa penelitian ini ada Ketidaksesuaian dapat disebabkan oleh konteks organisasi yang berbeda, di mana klinik tempat penelitian dilakukan memiliki struktur kepemimpinan yang belum matang dan minim intervensi strategis dari pimpinan. Faktor budaya organisasi, keterbatasan sumber daya, dan rendahnya intensitas komunikasi antara pemimpin dan bawahan juga turut memengaruhi tidak terbukti. Dalam penelitian ini, meskipun banyak pegawai belum mendapatkan pelatihan resmi atau peningkatan kapasitas secara sistematis dari institusi, pengalaman dan pembelajaran mandiri telah membentuk kompetensi yang cukup untuk mendukung produktivitas kerja mereka. yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membentuk iklim kerja yang mendukung motivasi kerja pegawai internal karyawan, meskipun belum tentu berdampak langsung pada hasil kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai sering kali bersifat emosional dan simbolik, bukan prosedural. Meskipun dalam konteks

klinik ini pemimpin belum maksimal dalam menjalankan semua dimensi transformasional, keberadaan elemen perhatian dan komunikasi dua arah sudah cukup memicu dorongan psikologis yang berdampak pada motivasi kerja pegawai kerja pegawai. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap produktivitas pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Studi Mixed Methods Eksplanatory Di Klinik Kecantikan Benings Gresik) dapat digambarkan sebagai berikut: kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kompetensi SDM ( $X_2$ ) sebagai variabel independen memengaruhi produktivitas pegawai ( $Y$ ) sebagai variabel dependen. Variabel intervening pada penelitian ini adalah motivasi kerja pegawai ( $Z$ ). Hubungan ini diuji baik secara parsial maupun simultan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Hipotesis penelitian yang dapat diuji berdasarkan kerangka pikir adalah:

- 1) Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. (H1)
- 2) Kompetensi SDM secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (H2).
- 3) Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai (H3).
- 4) Kompetensi SDM secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai (H4).
- 5) Motivasi kerja pegawai secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (H5).
- 6) Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai dengan mediasi variabel Motivasi kerja pegawai (H6).
- 7) Kompetensi SDM secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai dengan mediasi variabel Motivasi kerja pegawai (H7).

## Metodologi Penelitian

Desain metode penelitian campuran (*mix method research*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain eksplanasi sekuensial (*The Explanatory Sequential Design*), (Yaniawati & Indrawan, 2024) menyatakan bahwa desain ini diawali dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa angket, dengan menggunakan statistik sebagai teknik analisisnya. Hasil kerja kuantitatif tersebut dilanjutkan dengan wawancara dan observasi dalam pengumpulan data berikutnya, yang kemudian dianalisis dengan cara kualitatif dan selanjutnya dilakukan interpretasi hasil penelitian, berikut adalah desain eksplanasi sekuensial (*The Explanatory Sequential Design*). Desain ini memunculkan beberapa pertanyaan yang harus dijawab oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed method yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap permasalahan yang diteliti.

Pendekatan kuantitatif menggunakan analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antar variabel dan mengukur sejauh mana pengaruh masing-masing variabel laten terhadap produktivitas pegawai. Sementara pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara lanjutan dan observasi untuk menggali informasi yang lebih mendalam mengenai pengalaman pegawai, dinamika kepemimpinan, serta hambatan dalam pengembangan kompetensi. Kombinasi metode ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengukur hubungan statistik, tetapi juga memahami konteks dan makna di balik data yang diperoleh. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Klinik kecantikan benings, yang berlokasi di kebomas gresik, jawa timur Klinik ini dipilih secara purposif karena menunjukkan penurunan jumlah kunjungan pasien terakhir dan dianggap representatif dalam merepresentasikan tantangan pelayanan kesehatan primer di daerah dengan keterbatasan fasilitas kesehatan. Pengumpulan data dilakukan melalui dua metode. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengambilan data kuantitatif secara Total Sampling berisi 30 tenaga medis dan manajemen, dan nantinya akan diambil kembali

5 orang untuk penelitian kualitatif sesuai dengan hasil pengambilan kuantitatif. Untuk pengambilan responden kualitatif diambil secara Purposive Sampling dengan melihat dari hasil responden dari penelitian kuantitatif.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

#### Hasil Analisis Kuantitatif

Penelitian ini melibatkan 30 responden karyawan klinik bening Gresik. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengukuran dalam evaluasi model pengukuran indikator reflektif menggunakan validitas convergent, validitas discriminant dan reliabilitas. Validitas konvergen dievaluasi dari nilai loading faktor (*outer loading*) dari tiap item indikator konstruk.

Tabel menyajikan nilai outer loading dari hasil pengolahan data SEM PLS. Pada evaluasi validitas konvergen menggunakan nilai loading factor yang didapatkan dari model. Jika nilai loading factor kurang dari 0,5 maka indikator dinyatakan tidak dapat mengukur dimensi dari konsep atau tidak valid secara konvergen. Setelah dilakukan eliminasi seperti pada tabel terlihat bahwa seluruh indikator telah signifikan. Pengujian validitas konvergen juga dilakukan dengan melihat nilai AVE dimana

nilai semua variabel  $> 0,50$  yang berarti valid konvergen.

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Variabel	AVE
Kompetensi (K)	0,538
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0,724
Motivasi kerja pegawai (M)	0,679
Produktivitas kerja pegawai (KP)	0,699

Validitas diskriminan dievaluasi dari nilai *cross loading (outer loading)* dari tiap item indikator konstruk. Dimana nilai cross loading untuk setiap variabel harus  $> 0,7$  dan harus lebih besar dari cross loading indikator variabel yang lain dalam merefleksikan konstruk. Selanjutnya dilakukan pengujian discriminant validity dengan melihat tabel *Fornell-Larcker Criterion* yang mana menunjukkan validitas variabel nilai jika nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap variabel  $> 0,5$  (Fornell & Larcker, 1981). Hipotesis yang digunakan pada uji validitas diskriminan mirip dengan yang digunakan pada uji validitas konvergen. Berdasarkan dari nilai *Cross Loading Factor* nilai *cross loading factor* untuk semua variabel  $> 0,7$  yang berarti bahwa indikator dari semua variabel penelitian untuk indikator variabel yang bersifat reflektif sudah valid dalam merefleksikan variabel yang diukurnya atau dengan kata lain bahwa setiap variabel laten dibangun dari indikator yang valid (H1) dapat diterima.

Tabel 2. Verifikasi Data kuantitatif

	Kompetensi Pegawai	Produktivitas Pegawai	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi kerja pegawai
Kompetensi Pegawai	0,734			
Produktivitas Pegawai	0,659	0,836		
Kepemimpinan Transformasional	0,600	0,559	0,851	
Motivasi kerja pegawai	0,596	0,520	0,683	,824
Keterangan	Valid	Valid	Valid	Valid

Verifikasi Data kuantitatif berasal dari hasil kuesioner yang diisi oleh pasien dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Untuk memastikan keakuratan hasil, dilakukan triangulasi silang antara hasil analisis kuantitatif dan data kuantitatif. Tahapan setelah evaluasi model baik pada model pengukuran maupun model

struktural di SEM-PLS ialah melakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis yang akan dilakukan bertujuan untuk mendapatkan tingkat signifikansi parameter dari model pengukuran dan model struktural. metode pengujian signifikansi pada model SEM-PLS yang digunakan ialah resampling bootsraping. Bootstrap berarti membuat data bangkitan

dengan karakteristik sesuai dengan data asli. Hal ini dilakukan karena jumlah observasi yang digunakan di metode SEM-PLS berjumlah kecil, sehingga dilakukan metode bootstrap untuk mendapatkan jumlah observasi yang besar. Dari hasil pengujian didapatkan hasil bahwa beberapa hubungan variabel adalah signifikan namun terdapat dua hubungan variabel yang tidak signifikan, yaitu kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pegawai dan motivasi kerja pegawai terhadap produktivitas pegawai dan terbukti bahwa motivasi kerja pegawai secara direct kurang tepat sebagai variabel intervening untuk kompetensi dan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pegawai dikarenakan hasil yang tidak signifikan. Bahwa pada pengujian model struktural,

hubungan antar variabel dianggap memiliki pengaruh yang signifikan jika  $t$ -statistik  $> 1,995$  pada  $\alpha = 0,05$  dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,995 dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel laten. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai  $t$  yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,995 maka keputusan yang diambil adalah Tolak  $H_0$ .

### Hasil dan Analisis Kualitatif

Untuk memperdalam pemahaman mengenai peran kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pegawai, dilakukan analisis tematik berdasarkan data hasil wawancara mendalam dengan lima informan.

Tabel 3. Hasil Analisis Kualitatif

Hipotesis	Pernyataan	Diperkuat / Dilemahkan	Keterangan
$H1 (X1 \rightarrow Y)$	Kepemimpinan → Produktivitas	Dilemahkan	Mayoritas responden menyatakan pemimpin tidak inspiratif dan hanya teknis
$H2 (X2 \rightarrow Y)$	Kompetensi → Produktivitas	Diperkuat	Kompetensi dasar cukup, namun masih kurang pelatihan teknis
$H3 (X2 \rightarrow Z)$	Kompetensi → Motivasi kerja pegawai	Diperkuat	Kurangnya pelatihan menyebabkan stagnasi motivasi kerja pegawai
$H4 (X1 \rightarrow Z)$	Kepemimpinan → Motivasi kerja pegawai	Dilemahkan	Gaya kepemimpinan transaksional, tidak memberi semangat
$H5 (Z \rightarrow Y)$	Motivasi kerja pegawai → Produktivitas	Dilemahkan	Motivasi kerja pegawai belum menjadi jembatan peningkatan produktivitas
$H6 (X1 \rightarrow Y$ via $Z)$	Kepemimpinan → Motivasi kerja pegawai → Produktivitas	Dilemahkan	Tidak ditemukan efek motivasi kerja pegawai sebagai perantara
$H7 (X2 \rightarrow Y$ via $Z)$	Kompetensi → Motivasi kerja pegawai → Produktivitas	Dilemahkan	SDM kompeten tapi tidak termotivasi kerja pegawai, mediasi gagal

Kepemimpinan transformasional (X1) tidak berjalan sebagaimana mestinya di Klinik Benings. Hal ini tercermin dalam hampir seluruh pernyataan responden yang merasa pemimpin hanya menjalankan fungsi administratif-teknis, bukan sebagai inspirator atau fasilitator perubahan. Maka, hipotesis H1, H4, H5, dan H6 dilemahkan oleh data kualitatif. Kompetensi SDM (X2) terlihat cukup kuat secara dasar, namun belum dimaksimalkan karena keterbatasan pelatihan dan sistem pengembangan. Hal ini menguatkan

H2 dan H3, namun melemahkan H7 karena motivasi kerja pegawai tidak cukup untuk menjadi mediasi produktivitas.

### Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Pegawai menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (Y), namun hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ini ditolak dibuktikan dengan jika  $t$ -statistik =

$1,365 < 1,995$  dan pada  $\alpha = 0,173 > 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan belum berhasil meningkatkan produktivitas staf secara langsung. Hal ini selaras dengan hasil wawancara kualitatif, seperti yang diungkapkan responden R02 dan R04 yang menyatakan bahwa atasan jarang memberikan pengarahan atau umpan balik yang memotivasi kerja pegawai dan hanya muncul ketika terjadi kesalahan. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Pegawai menyatakan bahwa, kompetensi SDM (X2) berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (Y), dan hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima dibuktikan dengan jika t-statistik =  $2,533 > 1,995$  dan pada  $\alpha = 0,012 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan kompetensi yang lebih baik cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Kompetensi yang dimaksud meliputi kemampuan teknis, pengetahuan tentang tugas, serta kemampuan beradaptasi dengan situasi kerja yang dinamis.

Hasil kuantitatif ini diperkuat oleh wawancara kualitatif, seperti pada responden R03 dan R05, yang menekankan pentingnya pengalaman dan keahlian dalam menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kerja pegawai (Z), dan hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima dibuktikan dengan jika t-statistik =  $2,738 > 1,995$  dan pada  $\alpha = 0,006 < 0,05$ . Hal ini berarti meskipun kepemimpinan transformasional tidak secara langsung meningkatkan produktivitas pegawai, gaya kepemimpinan ini tetap mampu memengaruhi aspek psikologis pegawai, khususnya dalam membangkitkan motivasi kerja pegawai kerja. Keterkaitan ini diperkuat melalui hasil wawancara kualitatif, misalnya dari responden R02 dan R04 yang menyebutkan bahwa sikap empati, keterbukaan, serta kemampuan mendengarkan dari atasan memberikan rasa dihargai dan termotivasi kerja pegawai untuk bekerja lebih baik. Beberapa responden juga merasa memiliki semangat kerja yang lebih tinggi ketika atasan mereka menunjukkan

kepedulian atau memberikan kepercayaan dalam pengambilan keputusan. Kompetensi SDM berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kerja menyatakan bahwa, kompetensi SDM (X2) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kerja (Z), dan hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima dibuktikan dengan jika t-statistik =  $2,175 > 1,995$  dan pada  $\alpha = 0,030 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, semakin besar dorongan intrinsik mereka untuk bekerja secara optimal. Data kuantitatif ini diperkuat oleh temuan kualitatif, di mana beberapa partisipan menyampaikan bahwa ketika mereka merasa memiliki kemampuan yang cukup, termasuk penguasaan teknis dan pemahaman terhadap SOP klinik, mereka merasa lebih percaya diri dan termotivasi kerja pegawai. Responden R01 dan R03 menjelaskan bahwa pengetahuan yang mereka miliki membuat mereka merasa lebih siap dalam menjalankan tugas, dan ketika mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, muncul rasa puas dan dorongan untuk terus berkembang.

Motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap produktivitas pegawai yang menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai (Z) berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (Y) ditolak dalam hasil analisis SEM-PLS dibuktikan dengan jika t-statistik =  $0,484 < 1,995$  dan pada  $\alpha = 0,628 > 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai kerja yang dirasakan pegawai di Klinik Benings tidak cukup kuat untuk meningkatkan produktivitas mereka secara signifikan. Dalam data kualitatif, ditemukan bahwa meskipun beberapa pegawai menyatakan memiliki motivasi kerja pegawai kerja yang tinggi karena faktor tanggung jawab atau kedekatan dengan pimpinan, mereka tetap terkendala oleh keterbatasan sistem kerja, kurangnya fasilitas penunjang, dan overload tugas yang menghambat pencapaian produktivitas optimal. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas pegawai melalui motivasi kerja pegawai yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (Y) melalui motivasi kerja pegawai (Z) ditolak dalam hasil pengujian SEM-PLS dibuktikan

dengan jika  $t$ -statistik  $= 1,611 < 1,995$  dan pada  $\alpha = 0,317 > 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi motivasi kerja pegawai kerja pegawai (sebagaimana diterima dalam Hipotesis 3), pengaruh tidak dilanjutkan secara signifikan terhadap produktivitas pegawai melalui jalur mediasi motivasi kerja pegawai. Dalam temuan kualitatif, beberapa responden menyampaikan bahwa meskipun mereka merasa dihargai secara emosional oleh pimpinan dan menganggap pimpinan sebagai panutan, motivasi kerja pegawai kerja yang timbul belum mampu diterjemahkan menjadi peningkatan produktivitas. Kompetensi SDM berpengaruh terhadap produktivitas pegawai melalui motivasi kerja pegawai menyatakan bahwa, kompetensi SDM ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap produktivitas pegawai ( $Y$ ) melalui motivasi kerja pegawai ( $Z$ ) sebagai variabel mediasi, namun hasil penelitian menunjukkan hipotesis ini ditolak dibuktikan dengan jika  $t$ -statistik  $= 1,329 < 1,995$  dan pada  $\alpha = 0,329 > 0,05$ .

Artinya, walaupun kompetensi SDM secara langsung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas (Hipotesis 2 diterima) dan juga mempengaruhi motivasi kerja pegawai (Hipotesis 4 diterima), jalur mediasi motivasi kerja pegawai dalam hubungan antara kompetensi dan produktivitas tidak signifikan. Dalam data kualitatif, partisipan menyatakan bahwa kompetensi yang diperoleh, baik melalui pengalaman maupun pelatihan informal, memang mendukung kemampuan teknis mereka, namun motivasi kerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas belum sepenuhnya dipicu oleh faktor kompetensi tersebut. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini adalah dengan menggunakan penelitian campuran (*mixed methods (The Explanatory Sequential Design)*), khususnya saat saya gabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi terhadap produktivitas pegawai di klinik kecil, yang sebelumnya jarang di teliti menggunakan metode ini.

## Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum cukup efektif dalam menginspirasi perubahan perilaku kerja yang menghasilkan output nyata. Hal ini menunjukkan bahwa staf yang memiliki kemampuan teknis dan pemahaman kerja yang baik lebih mampu menyelesaikan tugasnya secara efektif. Namun, kompetensi yang dimaksud sebagian besar dibentuk melalui pengalaman langsung di lapangan dan pembelajaran informal, bukan hasil dari pelatihan terstruktur yang disediakan oleh manajemen. Meskipun motivasi dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut, nyatanya motivasi tidak mampu menjadi penghubung yang kuat dalam meningkatkan produktivitas. Pengaruh nyata terhadap produktivitas lebih banyak ditentukan oleh kompetensi secara langsung daripada oleh motivasi atau gaya kepemimpinan transformasional yang ada saat ini.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini menunjukkan dapat mengeksplorasi bentuk pelatihan atau model intervensi kepemimpinan yang lebih berfokus pada penguatan peran transformasional seperti pemberdayaan, bimbingan personal, dan penciptaan visi bersama. Perlu juga dilakukan analisis longitudinal untuk melihat apakah perubahan gaya kepemimpinan dalam jangka waktu tertentu mampu mempengaruhi kompetensi dan pemanfaatan layanan secara lebih bermakna. Penelitian lanjutan juga disarankan untuk memperluas objek studi ke klinik dengan struktur organisasi dan sumber daya yang lebih beragam agar memperoleh perbandingan yang lebih komprehensif.

## Daftar Pustaka

- Apoi, A. B. A. L., & Latip, H. B. A. (2019). The impact of transformational leadership on employee reactions towards individual work performance: A conceptual paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 47-60.

- Astuti, P. (2020). *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Intervening (Studi Empiris Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang)* (Doctoral dissertation, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang).
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bergenhenegouwen, G. J. (1996). Competence development-a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29-35. <https://doi.org/10.1108/03090599610150282>.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources*. New York, NY, USA:: McGraw-Hill.
- Elqadri, Z. M., & Wardoyo, D. T. W. (2015). The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets. *Rev. Eur. Stud.*, 7, 59.
- Erlina, L., Fazlurrahman, H., Nugrohoseno, D., & Wardoyo, D. T. W. (2023). Improving Performance Through Transformational Leadership and Self-Efficacy: Mediating role of Innovative Work Behavior. *Relevance: Journal of Management and Business*, 6(2), 127-141.
- Ferrari, F. (2010). Work Performance= Competence x Motivation. *Human Resources Management*.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328. <https://doi.org/10.1108/02683940510589073>.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis. Englewood Cliffs. New Jersey, USA, 5(3), 207-2019.
- Jabbar, M. H., & Abid, M. (2014). *GHRM: Motivating employees towards organizational environmental performance* (Vol. 2, No. 4, pp. 267-278). MAGNT Research Report.
- JUNAIDI, H., Widjaja, Y. R., & Komara, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Penempatan Karyawan Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pt Kayaba Indonesia.
- Kristanto, R. S. (2021). Pengaruh kompetensi sdm, kualitas informasi keuangan dan locus of control terhadap kinerja umkm dengan pengambilan keputusan sebagai variabel intervening. *JIEF Journal of Islamic Economics and Finance*, 1(1), 46-67.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>.
- Lestari, D. (2023). Kinerja pegawai.
- Lievens Pascal Van Geit Pol Coetsier, F. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Mudayana, F. I., & Suryoko, S. (2016). Pengaruh kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja

- karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(1), 300-312. <https://doi.org/10.14710/jiab.2016.10426>.
- Rahman, S., Wijayati, D. T., & Kistyanto, A. (2023). Does transformational leadership and flexible working arrangements affect journalist performance? The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business and Management Review*, 4(7), 524-544.
- Ramadhani, A. D. M., Anggara, D., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2024). Inovasi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Di Rumah Sakit: Analisis Literatur Fokus Pada Kepemimpinan Dan Pengembangan Karyawan 2019-2024. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(5), 2539-2552.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Siagian, M. (2017). Analisis Disiplin Kerja, Kompetensi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Pelabuhan Kota Batam Provinsi Kepri. *Akrab Juara: Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, 2(2), 1-16.
- Siagian, M. (2018). Effect of Leadership, Training, and Human Resources Competency To Employee Performance Through Motivation As Intervening Variables. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 6(2), 92-102. <https://doi.org/10.31846/jae.v6i2.73>.
- Siagian, S. (2023). Manajemen sumber daya manusia. *Yayasan Drestanta Pelita Indonesia*.
- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), 63-74.
- Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De economist*, 153(3), 303-329.
- Vathanophas, V. (2007). Competency requirements for effective job performance in Thai public sector. *Contemporary management research*, 3(1), 45-45.
- Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 47-56.