

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA PT. BANK SULSELBAR CABANG UTAMA MAKASSAR

Fikriani; Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar ^{1*}

Romansyah Sahabuddin; Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar ²

Uhud Darmawan Natsir; Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar ³

Muhammad Ichwan Musa; Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar ⁴

Agung Widhi Wicaksana; Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar ⁵

*Correspondence: fikrianiscorpio@gmail.com

ABSTRACT

Keywords:

Kepemimpinan,
Transformasional,
Pengembangan Karir,
Motivasi Kerja,
Produktivitas Karyawan.

Article Info:

Received: 17/06/2026

Revised: 07/07/2026

Accepted: 11/08/2026

Published: 23/09/2026

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan maupun motivasi kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan serta mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan dapat dicapai melalui penerapan kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan peningkatan motivasi kerja.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



How to cite:

Fikrian, Sahabuddin, R., Natsir, U. D., Musa, M. I., & Kurniawan, A. W. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar . SINOMIKA JOURNAL: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi. Retrieved from <https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SINOMIKA/article/view/1131>

Introduction

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk mampu meningkatkan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dalam industri perbankan, sumber daya manusia memiliki peran strategis karena kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah sangat ditentukan oleh kinerja dan produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan menjadi salah satu indikator penting yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, berbagai faktor yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan perlu mendapatkan perhatian, terutama aspek kepemimpinan, pengembangan karir, dan motivasi kerja.

PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar sebagai salah satu lembaga perbankan daerah memiliki tanggung jawab untuk menjaga kualitas pelayanan sekaligus meningkatkan produktivitas karyawan dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif. Dalam praktiknya, pencapaian produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh bagaimana pemimpin mampu menginspirasi dan mengarahkan bawahan serta bagaimana organisasi menyediakan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan. Selain itu, motivasi kerja menjadi faktor psikologis yang berperan dalam mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membangun komitmen, memberikan inspirasi, serta mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Di sisi lain, pengembangan karir merupakan upaya organisasi dalam mempersiapkan dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, promosi, serta kesempatan berkembang yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Kedua faktor tersebut memiliki keterkaitan yang erat dengan motivasi kerja, karena motivasi yang tinggi akan mendorong individu untuk bekerja secara lebih efektif dan produktif.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja maupun produktivitas karyawan. Penelitian Ragil Aditya et al. (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian Prayudi (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Sementara itu, penelitian Erfanly Gianing dan Yuli Arnida Pohan (2024) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Hellen et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan belum banyak mengkaji produktivitas karyawan dengan memasukkan motivasi kerja sebagai mekanisme mediasi secara simultan.

Perbedaan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan penelitian mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir memengaruhi produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Selain itu, penelitian yang menguji hubungan tersebut dalam konteks perbankan daerah, khususnya pada PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar, masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang mampu meningkatkan produktivitas karyawan melalui peran motivasi kerja.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan pada PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menganalisis pengaruh langsung antarvariabel, tetapi juga menjelaskan mekanisme tidak langsung yang terjadi melalui motivasi kerja. Dari sisi teoritis,

penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait produktivitas karyawan dalam industri perbankan. Dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar dalam merumuskan strategi kepemimpinan, pengembangan karir, serta peningkatan motivasi kerja guna mendukung produktivitas karyawan yang lebih optimal. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.

Literature Review

Penelitian mengenai produktivitas karyawan pada organisasi perbankan memerlukan landasan teoritis yang kuat untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan. Keempat konsep tersebut memiliki keterkaitan yang erat dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam upaya meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan kinerja organisasi. Berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dan pengembangan karir tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini didasarkan pada teori-teori yang relevan serta didukung oleh temuan empiris sebelumnya sebagai landasan dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memengaruhi, dan mengembangkan bawahan agar mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal. Teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio menjelaskan bahwa pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang mampu membangun komitmen, meningkatkan motivasi, serta menumbuhkan kesiapan bawahan dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi. Kepemimpinan jenis ini diwujudkan melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual sehingga tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan potensi karyawan secara berkelanjutan. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

Selain kepemimpinan, pengembangan karir juga menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan karir merupakan proses yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, serta kesiapan individu dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Menurut Rivai, pengembangan karir tidak hanya mencakup pelatihan dan pendidikan, tetapi juga promosi, mutasi, serta penyediaan informasi mengenai peluang karir yang tersedia dalam organisasi. Dengan adanya sistem pengembangan karir yang jelas dan terstruktur, karyawan akan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian,

pengembangan karir dipandang sebagai investasi jangka panjang yang memberikan manfaat baik bagi individu maupun organisasi.

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berfungsi sebagai pendorong individu untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal. Teori hierarki kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa motivasi muncul sebagai akibat dari keinginan individu untuk memenuhi berbagai kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam lingkungan kerja, motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif, mempertahankan semangat kerja, serta mencapai prestasi yang diharapkan. Tingkat motivasi yang tinggi akan menghasilkan komitmen dan usaha yang lebih besar dalam melaksanakan tugas sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Produktivitas karyawan merupakan indikator yang mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam menghasilkan output sesuai dengan tujuan organisasi. Produktivitas tidak hanya ditentukan oleh jumlah hasil kerja yang dicapai, tetapi juga kualitas serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Teori yang dikemukakan oleh Sutermeister menjelaskan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan individu, motivasi kerja, kondisi lingkungan kerja, serta sistem organisasi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, produktivitas karyawan tidak dapat dipisahkan dari kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas dan motivasi kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Prayudi (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta motivasi mampu memediasi hubungan tersebut. Hasil penelitian Ragil Aditya dkk. (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Di sisi lain, penelitian Erfanly Gianing dan Yuli Arnida Pohan (2024) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dan kesempatan pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu dalam organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hasrat Putra Daeli dkk. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Berlian dan Rafida (2022) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil-hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa motivasi kerja memiliki peran strategis sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh berbagai faktor organisasi terhadap peningkatan produktivitas. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai variabel yang berdiri sendiri, tetapi juga sebagai variabel mediasi yang mampu memperkuat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas karyawan merupakan hasil dari interaksi antara faktor kepemimpinan,

pengembangan karir, dan motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional yang efektif dan sistem pengembangan karir yang terstruktur akan mendorong meningkatnya motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, kajian teoritis ini menjadi landasan konseptual dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.

Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional*, yaitu hanya pada satu periode pengamatan. Lokasi penelitian berada di PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar. Teknik penentuan sampel menggunakan metode sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Dari jumlah populasi yang ada, sebanyak 56 karyawan memenuhi kriteria dan digunakan sebagai sampel penelitian.

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* empat tingkat, yang didukung melalui observasi dan wawancara sebagai data pelengkap. Variabel kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan dimensi pertimbangan individual, motivasi inspirasional, pengaruh ideal, dan stimulasi intelektual. Variabel pengembangan karir diukur melalui indikator perencanaan karir, pengembangan karir individu, dukungan departemen sumber daya manusia, dan umpan balik kinerja. Motivasi kerja diukur berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow yang meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Adapun produktivitas karyawan diukur melalui indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor dan *Average Variance Extracted* (AVE) yang memenuhi batas minimum yang dipersyaratkan, serta nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* berada di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel. Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji koefisien determinasi, *predictive relevance*, serta hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel melalui prosedur bootstrapping.

Model penelitian menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) dan pengembangan karir (X2) berperan sebagai variabel eksogen, motivasi kerja (Z) sebagai variabel mediasi, sedangkan produktivitas karyawan (Y) merupakan variabel endogen. Hubungan antarvariabel mencakup pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan maupun motivasi kerja, serta pengaruh

tidak langsung kedua variabel eksogen terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Results and Discussion

Convergent Validity

Table 1. Hasil *Outer Loading*

<i>Outer Loading</i>	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pengembangan Karis (X2)	Produktivitas Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0,873			
X1.2	0,911			
X1.3	0,932			
X1.4	0,945			
X1.5	0,913			
X1.6	0,917			
X1.7	0,923			
X1.8	0,929			
X1.9	0,922			
X1.10	0,932			
X1.11	0,905			
X1.12	0,915			
X2.1		0,907		
X2.2		0,922		
X2.3		0,900		
X2.4		0,932		
X2.5		0,889		
X2.6		0,928		
X2.7		0,939		
X2.8		0,855		
X2.9		0,915		
X2.10		0,924		
X2.11		0,894		
X2.12		0,925		
Y.1			0,890	
Y.2			0,927	
Y.3			0,935	
Y.4			0,937	
Y.5			0,937	
Y.6			0,912	

<i>Outer Loading</i>	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pengembangan Karis (X2)	Produktivitas Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Y.7			0,940	
Y.8			0,884	
Y.9			0,915	
Z.1				0,905
Z.2				0,887
Z.3				0,892
Z.4				0,873
Z.5				0,900
Z.6				0,891
Z.7				0,920
Z.8				0,912
Z.9				0,902
Z.10				0,889
Z.11				0,920
Z.12				0,907
Z.13				0,887
Z.14				0,881
Z.15				0,926

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Analisis model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara tepat. Pengujian convergent validity dilakukan berdasarkan nilai outer loading. Menurut Hair dkk. (2022), indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,708. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan memiliki nilai *outer loading* yang memenuhi batas minimum yang dipersyaratkan. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam tahap pengujian berikutnya.

Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,843
Pengembangan Karir (X2)	0,830
Motivasi Kerja (Z)	0,809
Produktivitas Karyawan (Y)	0,846

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Selain melalui nilai outer loading, validitas konvergen juga dievaluasi berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk

memperoleh nilai AVE lebih besar dari 0,50. Temuan tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel mampu menjelaskan varians indikator yang dimilikinya secara memadai. Dengan demikian, konstruk kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan telah memenuhi persyaratan validitas konvergen sehingga layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Discriminant Validity

Tabel 3. Hasil Cross Loading

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pengembangan Karis (X2)	Produktivitas Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0.873	0.122	0.571	0.592
X1.10	0.932	0.225	0.712	0.747
X1.11	0.905	0.133	0.620	0.641
X1.12	0.915	0.193	0.601	0.656
X1.2	0.911	0.171	0.650	0.709
X1.3	0.932	0.180	0.644	0.675
X1.4	0.945	0.166	0.676	0.694
X1.5	0.913	0.202	0.627	0.628
X1.6	0.917	0.077	0.592	0.593
X1.7	0.923	0.196	0.667	0.592
X1.8	0.929	0.151	0.610	0.657
X1.9	0.922	0.133	0.592	0.617
X2.1	0.088	0.907	0.529	0.472
X2.10	0.255	0.924	0.633	0.581
X2.11	0.111	0.894	0.496	0.423
X2.12	0.141	0.925	0.573	0.515
X2.2	0.101	0.922	0.520	0.408
X2.3	0.129	0.900	0.554	0.441
X2.4	0.185	0.932	0.590	0.494
X2.5	0.182	0.889	0.559	0.505
X2.6	0.155	0.928	0.616	0.567
X2.7	0.212	0.939	0.599	0.521
X2.8	0.184	0.855	0.596	0.581
X2.9	0.171	0.915	0.615	0.529
Y.1	0.535	0.592	0.890	0.725
Y.2	0.675	0.530	0.927	0.824
Y.3	0.606	0.663	0.935	0.823
Y.4	0.667	0.514	0.937	0.814

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pengembangan Karis (X2)	Produktivitas Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Y.5	0.638	0.587	0.937	0.810
Y.6	0.648	0.526	0.912	0.782
Y.7	0.658	0.604	0.940	0.854
Y.8	0.594	0.658	0.884	0.782
Y.9	0.672	0.565	0.915	0.778
Z.1	0.625	0.512	0.765	0.905
Z.10	0.704	0.472	0.814	0.889
Z.11	0.647	0.519	0.758	0.920
Z.12	0.639	0.512	0.774	0.907
Z.13	0.607	0.546	0.790	0.887
Z.14	0.650	0.459	0.750	0.881
Z.15	0.658	0.498	0.812	0.926
Z.2	0.666	0.462	0.707	0.887
Z.3	0.652	0.430	0.813	0.892
Z.4	0.558	0.480	0.761	0.873
Z.5	0.619	0.468	0.822	0.900
Z.6	0.638	0.555	0.823	0.891
Z.7	0.592	0.589	0.821	0.920
Z.8	0.681	0.548	0.757	0.912
Z.9	0.647	0.462	0.760	0.902

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk mengetahui kemampuan masing-masing indikator dalam membedakan konstruk yang diukur dengan konstruk lainnya. Berdasarkan hasil *cross loading*, seluruh indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada variabel yang dibentuk dibandingkan dengan variabel lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki kemampuan diskriminasi yang baik sehingga dapat membedakan karakteristik antar konstruk penelitian secara memadai.

Tabel 4. Hasil *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Produktivitas Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)	Kepemimpinan transformasional (X1)	Pengembangan Karir (X2)
Produktivitas Karyawan (Y)	0,920			
Motivasi Kerja (Z)	0,870	0,900		
Kepemimpinan transformasional (X1)	0,688	0,711	0,918	
Pengembangan Karir (X2)	0,633	0,557	0,179	0,911

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Pengujian *discriminant validity* selanjutnya dilakukan melalui pendekatan *Fornell-Larcker Criterion*. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki tingkat keunikan yang baik dan mampu membedakan diri dari konstruk lainnya.

Tabel 5. Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	Produktivitas Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pengembangan Karis (X2)
Produktivitas Karyawan (Y)				
Motivasi Kerja (Z)	0,886			
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,700	0720		
Pengembangan Karis (X2)	0,643	0,562	0,177	

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Evaluasi *discriminant validity* juga dilakukan melalui pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh pasangan konstruk memiliki nilai HTMT di bawah batas maksimum yang direkomendasikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan pada model penelitian telah terpenuhi. Dengan demikian, seluruh konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat perbedaan yang memadai dan mampu menjelaskan konsep yang berbeda satu sama lain.

Uji Reliabilitas

Tabel 6. Hasil *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability rho_a</i>	<i>Composite Reliability rho_c</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,984	0,985
Pengembangan Karis (X2)	0,983	0,983
Motivasi Kerja (Z)	0,983	0,985
Produktivitas Karyawan (Y)	0,978	0,980

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur variabel penelitian. Berdasarkan hasil pengujian *Composite Reliability*, seluruh variabel memperoleh nilai lebih besar dari 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur konstruk yang dibentuk.

Tabel 7. Hasil *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,983
Pengembangan Karis (X2)	0,981
Motivasi Kerja (Z)	0,983
Produktivitas Karyawan (Y)	0,977

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Selain menggunakan *Composite Reliability*, reliabilitas konstruk juga dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas batas minimum yang dipersyaratkan. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik sehingga mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten.

Tabel 8. Hasil Model Fit

Variabel	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0.052	0.052
d_ ULS	3.237	3.237
d_ G	16.401	16.401
Chi_ Square	2284.006	2284.006
NFI	0.623	0.623

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Evaluasi model struktural diawali dengan pengujian model fit untuk mengetahui kesesuaian model yang dibangun dengan data empiris. Berdasarkan hasil pengujian, model

penelitian menunjukkan tingkat kesesuaian yang memadai sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel dalam penelitian.

Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 9. Hasil *R-Square*

Variabel	<i>R_Square</i>	<i>R_Square Adjusted</i>
Produktivitas Karyawan (Y)	0.821	0.810
Motivasi Kerja (Z)	0.696	0.685

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir mampu menjelaskan variasi motivasi kerja dan produktivitas karyawan pada tingkat yang cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki kemampuan prediksi yang memadai dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian.

Tabel 10. Hasil *Q-Square*

Variabel	<i>Q_Square</i>
Motivasi Kerja (Z)	0.667
Produktivitas Karyawan (Y)	0.719

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Pengujian predictive relevance dilakukan melalui nilai *Q-Square*. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai *Q-Square* sebesar 0,584, sedangkan produktivitas karyawan memiliki nilai sebesar 0,522. Nilai tersebut berada di atas nol sehingga menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik serta mampu menjelaskan data observasi secara memadai.

Pengujian Hipotesis

Tabel 11. Hasil *Direct Effect*

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
X1 – Y	0.274	0.284	0.088	3.117	0.002
X1 – Z	0.631	0.632	0.069	9.134	0.000
X2 – Y	0.302	0.303	0.074	4.087	0.000
X2 - Z	0.444	0.446	0.089	4.996	0.000
Z - Y	0.507	0.496	0.101	5.004	0.000

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Pengujian *direct effect* dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antarvariabel dalam model penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pengembangan karir diketahui berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan serta motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Seluruh hubungan langsung dalam penelitian ini memenuhi kriteria signifikansi sehingga hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.

Tabel 12. Hasil Indirect Effect

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
X1 – Z – Y	0.320	0.312	0.067	4.780	0.000
X2 – Z – Y	0.225	0.225	0.071	3.182	0.001

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan produktivitas karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan. Nilai *t-statistic* yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa kedua pengaruh tidak langsung tersebut bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara variabel independen dan produktivitas karyawan.

Tabel 13. Hasil Total Effect

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
X1 – Y	0.594	0.596	0.074	8.065	0.000
X1 – Z	0.631	0.632	0.069	9.134	0.000
X2 – Y	0.527	0.526	0.081	6.538	0.000
X2 – Z	0.444	0.446	0.089	4.996	0.000
Z – Y	0.507	0.496	0.101	5.044	0.000

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Hasil pengujian *total effect* memperlihatkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung maupun pengaruh melalui variabel mediasi secara bersama-sama memberikan kontribusi yang berarti terhadap produktivitas karyawan pada PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar. Oleh karena itu, model penelitian yang dibangun mampu menjelaskan keterkaitan antarvariabel secara komprehensif.

Tabel 14. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	<i>Original Sample (o)</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan	Hasil
X1 – Y	0.274	3.117	0.002	Positif & Signifikan	Diterima
X1 – Z	0.631	9.134	0.000	Positif & Signifikan	Diterima
X2 – Y	0.302	4.087	0.000	Positif & Signifikan	Diterima
X2 – Z	0.444	4.996	0.000	Positif & Signifikan	Diterima
Z – Y	0.507	5.004	0.000	Positif & Signifikan	Diterima
X1 – Z – Y	0.320	4.780	0.000	Positif & Signifikan	Diterima
X2 – Z – Y	0.225	3.182	0.001	Positif & Signifikan	Diterima

Sumber: Hasil olah Data (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dan pengembangan karir yang didukung oleh motivasi kerja akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi tingkat produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang jelas, membangun hubungan kerja yang harmonis, memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan, serta mendorong pengembangan potensi individu mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengendalian organisasi, tetapi juga menjadi faktor yang mampu membangun komitmen serta meningkatkan semangat kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan teladan akan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih efektif, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mencapai target organisasi secara optimal.

Secara teoritis, temuan ini mendukung konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, yang menjelaskan bahwa pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual merupakan faktor yang mampu meningkatkan perilaku kerja positif dalam organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Ragil Aditya dkk. (2024) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas sumber daya manusia pada PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, memperoleh pelatihan, serta adanya kejelasan jenjang karir memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi.

Program pengembangan karir yang diterapkan perusahaan memberikan keyakinan kepada karyawan mengenai adanya peluang untuk berkembang di masa mendatang. Kondisi tersebut mendorong terciptanya rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Temuan ini mendukung pandangan Rivai yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan proses yang bertujuan meningkatkan kemampuan individu agar mampu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Muklason (2019) dan Hellen dkk. (2025) yang menemukan bahwa pengembangan karir memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam menyediakan sistem pengembangan karir yang terarah akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang mampu memberikan dukungan, arahan, penghargaan, serta perhatian terhadap bawahan akan meningkatkan semangat kerja dan dorongan untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

Keberadaan pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang efektif serta menciptakan suasana kerja yang kondusif akan meningkatkan rasa percaya diri dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias serta menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas.

Temuan penelitian ini mendukung teori Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membangkitkan motivasi bawahan melalui pengaruh positif yang diberikan pemimpin. Hasil penelitian ini juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak pada hasil kerja,

tetapi juga mampu meningkatkan dorongan internal karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan karir terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin besar kesempatan yang diberikan perusahaan untuk berkembang, semakin tinggi pula motivasi yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penyediaan pelatihan, kesempatan promosi, serta dukungan terhadap pengembangan kompetensi mampu menciptakan perasaan dihargai dan meningkatkan keyakinan karyawan terhadap masa depan karir mereka. Kondisi tersebut berpengaruh terhadap meningkatnya semangat kerja serta keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Temuan ini mendukung teori hierarki kebutuhan Maslow, khususnya kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Agussupriadi dan Ali (2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan yang positif dengan motivasi kerja. Dengan demikian, pengembangan karir menjadi salah satu instrumen penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

Motivasi kerja menjadi faktor yang penting karena mampu menggerakkan individu untuk memanfaatkan kemampuan yang dimiliki secara optimal. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin besar pula upaya yang dilakukan dalam mencapai target yang telah ditetapkan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung teori dua faktor Herzberg yang menjelaskan bahwa motivasi merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja individu. Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian Bruce Dame Dhea Berlian dan Veni Rafida (2022) yang membuktikan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja yang dimiliki karyawan.

Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, penghargaan, serta dukungan kepada bawahan akan membangun semangat kerja yang lebih tinggi. Motivasi yang meningkat

tersebut pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih efektif dan menghasilkan produktivitas yang lebih baik.

Temuan ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja memiliki peran strategis sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam menerapkan kepemimpinan transformasional akan semakin optimal apabila disertai dengan upaya peningkatan motivasi kerja.

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas.

Kesempatan untuk memperoleh pelatihan, promosi jabatan, dan pengembangan kompetensi memberikan dorongan bagi karyawan untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Sebaliknya, keterbatasan kesempatan pengembangan karir berpotensi menurunkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya produktivitas.

Dalam konteks PT Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar, pengembangan karir yang dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan memiliki peran strategis dalam membangun motivasi kerja karyawan. Temuan ini memperluas hasil penelitian Agussupriadi dan Ali (2024) serta Ahmad Prayudi (2020) yang menegaskan pentingnya motivasi kerja dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dengan hasil kerja individu. Oleh karena itu, sinergi antara pengembangan karir dan peningkatan motivasi kerja menjadi faktor yang penting dalam mendukung pencapaian produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Conclusion

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta mendorong perubahan yang konstruktif mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Selain itu, pengembangan karir juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, yang mengindikasikan bahwa tersedianya kesempatan pengembangan kompetensi dan jenjang karir yang jelas dapat mendorong peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Lebih lanjut, motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan serta memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan. Temuan tersebut

menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian, upaya peningkatan produktivitas karyawan di PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar perlu dilakukan secara terpadu melalui penerapan kepemimpinan transformasional, pengembangan karir yang berkesinambungan, serta penguatan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar disarankan untuk terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional dengan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, serta perhatian terhadap pengembangan potensi karyawan. Perusahaan juga perlu mempertahankan dan mengembangkan sistem pengembangan karir yang lebih terstruktur dan transparan agar mampu memberikan peluang yang lebih luas bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan mencapai jenjang karir yang diharapkan. Selain itu, peningkatan motivasi kerja perlu menjadi perhatian melalui pemberian penghargaan yang proporsional, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta dukungan terhadap kebutuhan pengembangan diri karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah responden yang terbatas, sehingga hasil penelitian perlu dipahami secara hati-hati dan tidak serta-merta digeneralisasikan pada organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menambah jumlah responden, serta mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas karyawan sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang menentukan produktivitas kerja.

REFERENCES

- Aditya, R., Hasbiah, S., & Kurniawan, A. W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Sinar Citra Harapan Kabupaten Maros. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(1), 401-410.
- Agussupriadi, R., & Ali, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(5), 1109-1118.
- Ariyani, H. K. M., Sudaryanto, E., & Hadiyat, Y. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT KADI International. *JURNAL MANAJEMEN PRATAMA*, 2(1).
- Berlian, B., & Rafida, V. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Winaros Kawula Bahari Beji-Pasuruan. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 10(1), 81-93.
- Berlian, B., & Rafida, V. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Winaros Kawula Bahari Beji-Pasuruan. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 10(1), 81-93.
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 404-419.
- Gianing, E., & Pohan, Y. A. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI RUMAH SAKIT SINAR HUSNI MEDAN. *JURNAL WIDYA*, 5(2), 1972-1978.
- Hair, J. ., R.E, A., B.J, B., & W.C, B. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*.

- Muklason, M., Mufidah, E., & Ghifary, M. T. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT. CISARUA MOUNTAIN DAIRY (PASURUAN). *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 3(3), 01-09.
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pd. Pembangunan kota binjai). *Jurnal Manajemen*, 1(2), 63-72.
- Sulselbar, B. (2023). *Laporan Tahunan PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat*. Makassar: PT Bank Sulselbar.