Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Indocement Plant 11–14 dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel Mediasi

Endang Rusdiana [1*], Hadi Supratikta [2] taswandataryo@gmail.com [3]

[1*,2,3] Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten, Indonesia.

Email: e.rusdi75.itp@gmail.com [1*], dosen00469@unpam.ac.id [2], dosen00559@unpam.ac.id [3]

Histori Artikel:
Dikirim 16 Agustus 2026; *Diterima dalam bentuk revisi* 07 September 2026; *Diterima* 15 September 2026; *Diterbitkan* 25 November 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) STMIK Indonesia Banda Aceh.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan Plant 11–14 pada PT Indocement Tunggal Prakarsa, dengan iklim organisasi sebagai variabel mediasi. Observasi lapangan menunjukkan adanya kinerja karyawan yang belum optimal, ditandai oleh kepemimpinan yang kurang inspiratif, komitmen emosional yang lemah, serta keterikatan kerja yang rendah. Populasi penelitian berjumlah 395 karyawan, dengan sampel sebanyak 199 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui SmartPLS 4.1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap iklim organisasi. Keterikatan kerja dan iklim organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan. Lebih lanjut, analisis mediasi menunjukkan bahwa iklim organisasi memediasi pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja karyawan. Implikasi praktis menekankan pentingnya perusahaan membangun iklim organisasi yang kondusif melalui kepemimpinan transformasional, komitmen yang kuat, dan keterikatan kerja yang optimal untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Komitmen Organisasi; Keterikatan Kerja; Iklim Organisasi; Kinerja Karyawan; SEM-PLS.

Abstract

This study aims to analyze the effect of transformational leadership, organizational commitment, and work engagement on employee performance at Plant 11–14 of PT Indocement Tunggal Prakarsa, with organizational climate serving as a mediating variable. Field observations indicate that employee performance has not yet been optimal, as reflected by less inspiring leadership, weak emotional commitment, and low work engagement. The study population consisted of 395 employees, with a sample of 199 respondents determined using the Slovin formula. Data were collected through questionnaires and analyzed using SEM-PLS with SmartPLS 4.1. The main findings show that transformational leadership, organizational commitment, and work engagement have a positive effect on organizational climate. Work engagement and organizational climate have a positive and significant effect on employee performance, whereas transformational leadership and organizational commitment do not have a significant direct effect. Furthermore, the mediation analysis reveals that organizational climate mediates the influence of the three independent variables on employee performance. Practical implications emphasize the importance of building a conducive organizational climate through transformational leadership, strong commitment, and optimal work engagement to improve sustainable productivity.

Keyword: Transformational Leadership; Organizational Commitment; Work Engagement; Organizational Climate; Employee Performance; SEM-PLS.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November

OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

1. Pendahuluan

Persaingan bisnis yang semakin dinamis menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam menentukan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi. Berdasarkan *Integrative Model of Organizational Behavior*, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh teknologi, modal, maupun sistem operasional, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola karyawan sebagai penggerak utama pencapaian tujuan perusahaan (Wesson & Colquitt, 2021). Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia yang tepat memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi (Mangkunegara, 2019). Strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi faktor penting dalam memperkuat kinerja organisasi, termasuk melalui perencanaan tenaga kerja yang sesuai agar perusahaan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Supratikta *et al.,* 2023).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan berdasarkan kemampuan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu penyelesaian pekerjaan (Hasibuan, 2019). Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan organisasi karena menggambarkan kemampuan individu dalam memberikan hasil kerja yang mendukung pencapaian target perusahaan (Laskar & Frianto, 2025). Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, keterikatan kerja, serta kondisi lingkungan kerja yang tercermin melalui iklim organisasi. Hubungan antar faktor tersebut membentuk proses organisasi yang mampu mendorong produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi dinamika organisasi modern karena mampu mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi melalui motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual yang tercermin dalam dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pendekatan tersebut mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja sekaligus memperkuat keterikatan terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2022). Komitmen organisasi menggambarkan kondisi psikologis yang menunjukkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin melalui keinginan untuk memberikan usaha terbaik, mempertahankan keanggotaan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi terdiri atas tiga aspek utama, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) yang memengaruhi sikap serta perilaku karyawan dalam menjalankan perannya di organisasi (Wesson & Colquitt, 2021). Tingkat komitmen organisasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan (Newstrom, 2020).

Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan. Kondisi tersebut tercermin melalui investasi energi fisik, kognitif, dan emosional karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2022). Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, serta tanggung jawab yang lebih besar sehingga mampu mendukung peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja (Schaufeli, 2021). Kondisi tersebut menciptakan hubungan positif antara keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan pencapaian kinerja yang optimal. Hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan dapat diperkuat melalui keberadaan iklim organisasi yang mendukung. Iklim organisasi merupakan persepsi bersama karyawan mengenai lingkungan kerja, kebijakan, serta praktik organisasi yang berlaku. Persepsi tersebut menggambarkan hubungan psikologis karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja (Greenberg & Baron, 2021). Iklim organisasi yang positif dapat mendukung efektivitas kepemimpinan, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat hubungan emosional karyawan dengan organisasi (Robbins *et al.,* 2022; Septiana *et al.,* 2023).

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Unit Citeureup Plant 11–14 merupakan salah satu unit manufaktur strategis yang membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia secara optimal guna mempertahankan produktivitas perusahaan. Data internal perusahaan menunjukkan adanya perubahan kinerja karyawan selama periode 2023–2025. Nilai total kinerja mengalami peningkatan dari 79,20 pada tahun 2023 menjadi 79,80 pada tahun 2024, kemudian mengalami penurunan menjadi 78,00 pada tahun 2025. Beberapa indikator, khususnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, masih berada pada kategori cukup sehingga menunjukkan adanya kebutuhan peningkatan pada aspek perilaku kerja dan efektivitas organisasi. Penurunan kinerja pada tahun 2025 diduga berkaitan dengan belum optimalnya penerapan kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan pencapaian target operasional baru. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi tingkat komitmen organisasi serta menurunkan keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan, khususnya pada lingkungan kerja pabrik yang memiliki tuntutan operasional tinggi dan rutinitas pekerjaan yang berulang.

Fenomena tersebut menunjukkan pentingnya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan melalui pendekatan model struktural yang mampu menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji hubungan langsung antara kepemimpinan, komitmen organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan. Studi Laskar dan Frianto (2025) menunjukkan adanya pengaruh langsung yang kuat antara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian Septiana et al. (2023) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung, terutama ketika lingkungan kerja belum mampu mendukung proses pencapaian tujuan organisasi. Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji melalui peran iklim organisasi sebagai variabel mediasi dalam memperjelas hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan, khususnya pada sektor industri manufaktur. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Unit Citeureup Plant 11–14 dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian diarahkan untuk mengetahui hubungan antarvariabel yang digunakan dalam model penelitian. Pertanyaan penelitian yang diajukan meliputi: (1) apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap iklim organisasi; (2) apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap iklim organisasi; (3) apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap iklim organisasi; (4) apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (5) apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (6) apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan (7) apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2020:94), hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap suatu permasalahan penelitian yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui pengujian empiris. Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teoritis yang digunakan, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut.

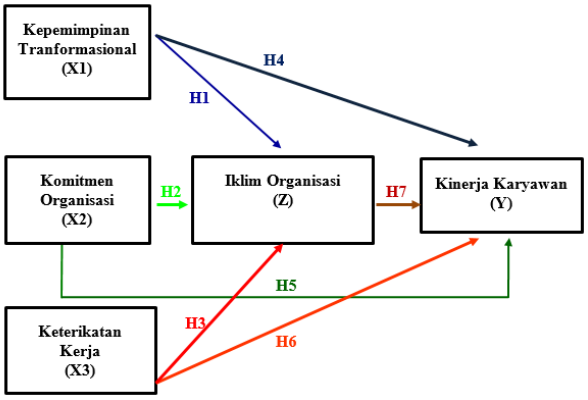
H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap iklim organisasi.
H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap iklim organisasi.
H3: Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap iklim organisasi.
H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H6: Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H7: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji hubungan langsung antara kepemimpinan, komitmen organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan. Namun, kajian mengenai peran iklim organisasi sebagai variabel mediasi pada sektor industri manufaktur masih perlu dikembangkan. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

iklim organisasi serta kinerja karyawan pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Unit Citeureup Plant 11–14. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan serta perannya dalam memediasi hubungan antarvariabel tersebut. Penelitian ini memiliki manfaat secara akademik dan praktis. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia melalui pengujian peran iklim organisasi sebagai variabel mediasi berdasarkan *Integrative Model of Organizational Behavior*. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT Indocement dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia, meningkatkan efektivitas kepemimpinan, memperkuat komitmen organisasi, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pikir penelitian ini menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1), komitmen organisasi (X2), dan keterikatan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan iklim organisasi (Z) sebagai variabel mediasi. Hubungan antar variabel dituangkan dalam paradigma penelitian sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Paradigma Penelitian

2. Metode Penelitian

2.1 Desain, Tempat, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel penelitian. Pendekatan tersebut digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan iklim organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Plant 11–14 PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Unit Citeureup, Kabupaten Bogor, Jawa Barat, yang berlokasi di Jalan Mayor Oking Jayaatmaja, Desa Puspanegara, Kecamatan Citeureup. Unit tersebut merupakan salah satu fasilitas produksi semen terintegrasi yang memiliki peran strategis dalam operasional perusahaan. Pelaksanaan penelitian berlangsung selama lima bulan, yaitu pada periode Maret–Juli 2026. Jadwal pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

Tabel 1. Jadwal Penelitian

	Kegiatan	Bulan				
		Mar	Apr	Mei	Juni	Juli
1	Penyusunan usulan proposal					
2	Revisi usulan proposal					
3	Penyusunan instrumen penelitian					
4	Instrumen penelitian					
5	Pengumpulan data					
6	Tabulasi data					
7	Pengolahan dan analisis data					
8	Seminar Hasil					

2.2 Populasi, Sampel, dan Alasan Penggunaan Rumus Slovin

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan tetap Plant 11–14 PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Unit Citeureup yang memiliki masa kerja ≥1 tahun serta memiliki atasan langsung, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 395 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 199 responden. Jumlah tersebut dianggap mampu merepresentasikan karakteristik populasi penelitian. Penggunaan rumus Slovin dipilih karena jumlah populasi telah diketahui secara pasti (*finite population*), sehingga metode tersebut dapat digunakan untuk menentukan ukuran sampel yang sesuai dengan tingkat presisi yang ditetapkan dalam penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2020). Selain itu, jumlah sampel sebanyak 199 responden telah memenuhi ketentuan minimal *ten-times rule* yang dikemukakan oleh Hair et al. (2022) dalam analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS).

2.3 Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran mengenai profil demografi dari 199 responden yang berpartisipasi dalam penelitian pada area produksi PT Indocement. Data karakteristik responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Profil Karakteristik Responden Penelitian (N = 199)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	156	78,39%
	Perempuan	43	21,61%
Usia	20 - 30 Tahun	52	26,13%
	31 - 40 Tahun	89	44,72%
	> 40 Tahun	58	29,15%
Pendidikan Terakhir	SMA / SMK	88	44,22%
	Diploma	34	17,09%
	Sarjana (S1)	66	33,17%
	Magister (S2)	9	4,52%
	Doktor (S3)	2	1,01%
Masa Kerja	1 – 2 Tahun	41	20,60%
	3 – 5 Tahun	63	31,66%
	> 5 Tahun	95	47,74%
Total		199	100%

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

2.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian terdiri atas variabel eksogen, variabel endogen, dan variabel mediasi. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, yaitu skor 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan skor 5 menunjukkan "sangat setuju". Definisi operasional setiap variabel disusun berdasarkan indikator pengukuran yang mengacu pada sumber teori dan penelitian terdahulu. Variabel eksogen dalam penelitian terdiri atas kepemimpinan transformasional (X1), komitmen organisasi (X2), dan keterikatan kerja (X3). Kepemimpinan transformasional diukur melalui empat indikator, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* yang mengacu pada Robbins dan Judge (2022). Komitmen organisasi diukur berdasarkan tiga dimensi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* yang bersumber dari Wesson (2021). Sementara itu, keterikatan kerja diukur melalui indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang mengacu pada Schaufeli (2021) serta Robbins dan Judge (2022). Variabel mediasi dalam penelitian adalah iklim organisasi (Z). Pengukuran iklim organisasi dilakukan melalui indikator *structure*, *responsibility*, *reward*, *support*, dan *commitment* yang mengacu pada konsep Greenberg dan Baron (2021). Variabel endogen dalam penelitian adalah kinerja karyawan (Y), yang diukur berdasarkan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab yang bersumber dari Hasibuan (2019).

2.5 Teknik Pengumpulan Data dan Prosedur Penyebaran Kuesioner

Data primer penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden. Proses pengumpulan data dilakukan secara formal melalui koordinasi dan memperoleh izin tertulis dari Corporate Human Capital (CHCD) PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Unit Citeureup. Penyebaran instrumen dilakukan secara langsung kepada karyawan area pabrik melalui kuesioner berbasis digital menggunakan Google Form untuk memudahkan pengisian oleh karyawan yang sedang menjalankan jadwal piket maupun berada pada periode libur shift kerja.

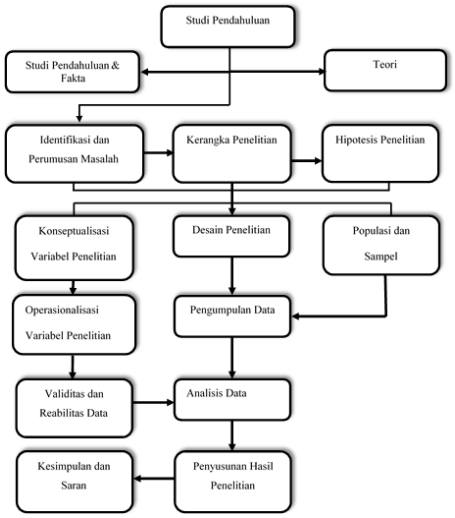
Selain data primer, penelitian juga menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui dokumen internal perusahaan, laporan evaluasi kinerja karyawan periode 2023–2025, literatur ilmiah, serta jurnal penelitian terdahulu. Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui kegiatan observasi dan studi pustaka untuk mendukung analisis variabel penelitian.

2.6 Teknik Analisis Data (SEM-PLS)

Analisis data penelitian dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan simultan antarvariabel laten eksogen, mediasi, dan endogen serta sesuai untuk analisis model penelitian yang melibatkan variabel mediasi tanpa mensyaratkan distribusi normalitas data secara ketat (Hair *et al.,* 2022). Pengujian model dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* bertujuan memastikan validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *loading factor* (>0,70) dan *Average Variance Extracted* (AVE) (>0,50), sedangkan reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan nilai penerimaan >0,70. Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menilai hubungan antarvariabel laten melalui nilai *R-square*, *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), dan *path coefficient*. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping*, dengan kriteria penerimaan apabila nilai *t-statistic* >1,96 dan *p-value* <0,05. Analisis mediasi dilakukan melalui *specific indirect effects* untuk mengetahui peran iklim organisasi dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926



Gambar 2. Model Proses Penelitian

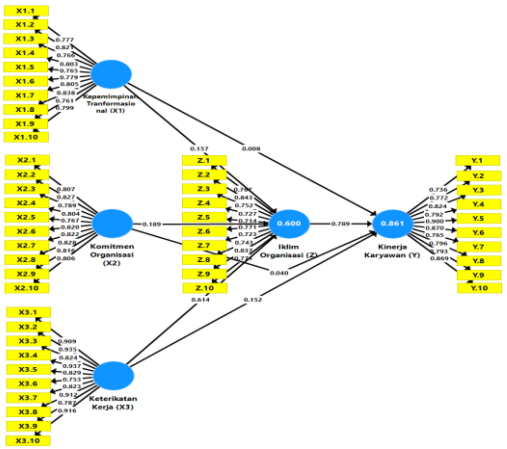
Penelitian ini menjamin kepatuhan penuh terhadap etika ilmiah. Penulis menjamin kerahasiaan identitas responden (anonymity), partisipasi karyawan dalam pengisian instrumen bersifat sukarela tanpa paksaan, dan seluruh data yang dikumpulkan murni hanya digunakan untuk kepentingan analisis akademik.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Uji Instrumen (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Pengujian validitas meliputi validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Sementara itu, pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1. Evaluasi validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai *loading factor* sebagaimana ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Diagram Jalur SEM-PLS (Outer Model)

Berdasarkan Gambar 3, hasil perhitungan *loading factor* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,60. Menurut Ghozali (2020), nilai tersebut telah memenuhi

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

aturan praktis (*rule of thumb*) yang digunakan dalam pengujian validitas konvergen. Oleh karena itu, seluruh indikator dinyatakan memenuhi persyaratan validitas konvergen dan memiliki tingkat validitas yang sesuai dengan kriteria pengukuran yang telah ditetapkan. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Ghozali (2020), suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,60, sedangkan Hair et al. (2019) merekomendasikan nilai ≥0,70 untuk penelitian yang bersifat konfirmatori. Selain itu, nilai AVE yang dipersyaratkan adalah ≥0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang digunakan. Hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* >0,70 dan nilai AVE >0,50. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* juga berada di atas 0,70, sehingga seluruh konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas. Hasil tersebut sejalan dengan Ghozali (2020) yang menjelaskan bahwa indikator dengan nilai pengukuran sesuai kriteria dapat digunakan untuk merepresentasikan konstruk secara konsisten. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen, Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Loading Factor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
X1(Kepemimpinan Transformasional)	0,72–0,85	0,627	0,934	0,944
X2 (Komitmen Organisasi)	0,70–0,82	0,654	0,942	0,950
X3 (Keterikatan Kerja)	0,73–0,88	0,748	0,962	0,967
Z (Iklim Organisasi)	0,71–0,84	0,587	0,922	0,934
Y (Kinerja Karyawan)	0,74–0,87	0,661	0,942	0,951

Sumber: Hasil penelitian yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 3, hasil pengujian validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Variabel keterikatan kerja (X3) memperoleh nilai AVE tertinggi, yaitu 0,748, yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk tersebut memiliki kemampuan paling baik dalam menjelaskan varians indikatornya. Seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu kepemimpinan transformasional sebesar 0,627, komitmen organisasi sebesar 0,654, keterikatan kerja sebesar 0,748, kinerja karyawan sebesar 0,661, dan iklim organisasi sebesar 0,587. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria yang dikemukakan oleh Ghozali (2020), yaitu AVE ≥0,50, sehingga setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya. Oleh karena itu, seluruh variabel penelitian dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Validitas diskriminan diuji menggunakan nilai *cross loading* dengan kriteria bahwa nilai *loading factor* suatu indikator harus lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Berdasarkan hasil pengujian *cross loading*, seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterikatan kerja, kinerja karyawan, dan iklim organisasi menunjukkan nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Nilai *loading factor* pada variabel kepemimpinan transformasional berada pada rentang 0,761–0,838, komitmen organisasi sebesar 0,767–0,828, keterikatan kerja sebesar 0,753–0,937, kinerja karyawan sebesar 0,736–0,900, serta iklim organisasi sebesar 0,714–0,843. Seluruh nilai tersebut lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* pada konstruk lainnya, sehingga setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara lebih baik. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's*

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

Alpha lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian reliabilitas konstruk berdasarkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,934	0,944
Komitmen Organisasi (X2)	0,942	0,950
Keterikatan Kerja (X3)	0,962	0,967
Iklim Organisasi (Z)	0,922	0,934
Kinerja Karyawan (Y)	0,942	0,951

Sumber: Hasil penelitian yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian reliabilitas melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai di atas 0,70. Nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,934, komitmen organisasi (X2) sebesar 0,942, keterikatan kerja (X3) sebesar 0,962, kinerja karyawan (Y) sebesar 0,942, dan iklim organisasi (Z) sebesar 0,922. Selanjutnya, hasil pengujian berdasarkan nilai *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh variabel juga memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai di atas 0,70, yaitu kepemimpinan transformasional sebesar 0,944, komitmen organisasi sebesar 0,950, keterikatan kerja sebesar 0,967, kinerja karyawan sebesar 0,951, dan iklim organisasi sebesar 0,934. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dikemukakan oleh Ghozali (2020). Oleh karena itu, seluruh variabel penelitian dinyatakan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan memenuhi kriteria reliabilitas.

3.1.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Berdasarkan hasil analisis model struktural (*inner model*), hubungan antarvariabel laten dalam penelitian ini divisualisasikan melalui diagram jalur SEM-PLS. Model tersebut menunjukkan nilai *loading factor*, koefisien jalur, serta nilai R^2 pada variabel endogen yang digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap iklim organisasi serta kinerja karyawan. Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap iklim organisasi. Selain itu, iklim organisasi menunjukkan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Visualisasi model struktural mendukung hasil analisis jalur yang telah dilakukan serta menunjukkan peran iklim organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antarvariabel penelitian.

Nilai *R-Square* (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen pada model struktural. Semakin besar nilai *R-Square* (R^2), semakin tinggi kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen. Hasil pengujian nilai *R-Square* (R^2) disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Nilai R-Square (R^2)

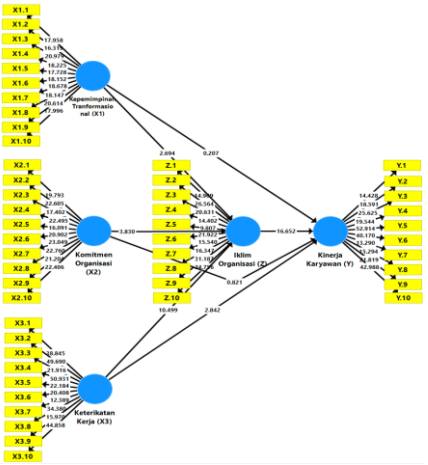
Variabel	*R-Square*
Kinerja Karyawan (Y)	0,861
Iklim Organisasi (Z)	0,600

Berdasarkan Tabel 5, nilai *R-Square* pada variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,861 menunjukkan bahwa sebesar 86,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, keterikatan kerja, dan iklim organisasi. Sementara itu, sebesar 13,9% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor di luar model penelitian. Nilai *R-Square* pada variabel iklim organisasi (Z) sebesar 0,600 menunjukkan bahwa sebesar 60,0% variasi iklim organisasi dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja, sedangkan 40,0% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang baik terhadap variabel endogen yang digunakan dalam penelitian.

Pengujian hipotesis (*path coefficient*) dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung, tidak langsung, maupun pengaruh total antarvariabel dalam model penelitian, termasuk mengidentifikasi peran variabel mediasi. Pengujian pengaruh langsung digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa hipotesis diterima apabila koefisien jalur bernilai positif dan nilai *p-value* ≤ tingkat signifikansi (*alpha*) 5%. Kondisi tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.



Gambar 4 Diagram Jalur SEM-PLS (Inner Model)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian disajikan pada Tabel 6. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan struktural antarvariabel laten, termasuk pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen serta peran iklim organisasi sebagai variabel mediasi berdasarkan nilai koefisien jalur, *t-statistic*, dan *p-value*.

Tabel 6. Hasil Uji hipotesis Pengaruh Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

No.	Path	Coefficient / Indirect Effect	T Statistics	P Values	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1) → Iklim Organisasi (Z)	0,157	2,694	0,007	Signifikan
2	Komitmen Organisasi (X2) → Iklim Organisasi (Z)	0,189	3,830	0,000	Signifikan
3	Keterikatan Kerja (X3) → Iklim Organisasi (Z)	0,614	10,499	0,000	Signifikan
4	Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,008	0,207	0,836	Tidak signifikan
5	Komitmen Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,040	0,821	0,412	Tidak signifikan
6	Keterikatan Kerja (X3) → Kinerja Karyawan (Y)	0,152	2,842	0,005	Signifikan
7	Iklim Organisasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,789	16,652	0,000	Signifikan
8	Kepemimpinan Transformasional (X1) → Iklim Organisasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,124	2,612	0,009	Signifikan

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

9	Komitmen Organisasi (X2) → Iklim Organisasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,149	3,615	0,000	Signifikan
10	Keterikatan Kerja (X3) → Iklim Organisasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,484	10,096	0,000	Signifikan

Persamaan Regresi Model Jalur
Path Analysis Persamaan 1:
$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \gamma_2\xi_2 + \gamma_3\xi_3 + \zeta_1$
$Z = 0{,}157X_1 + 0{,}189X_2 + 0{,}614X_3$

Path Analysis Persamaan 2:
$\eta_2 = \beta_1\eta_1 + \gamma_4\xi_1 + \gamma_5\xi_2 + \gamma_6\xi_3 + \zeta_2$
$Y = 0{,}008X_1 + 0{,}040X_2 + 0{,}152X_3 + 0{,}789Z$

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi (Z) dengan koefisien jalur sebesar 0,157; t-statistic 2,694; dan p-value 0,007. Komitmen organisasi (X2) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,189; t-statistic 3,830; dan p-value 0,000. Sementara itu, keterikatan kerja (X3) memiliki pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,614; t-statistic 10,499; dan p-value 0,000. Sebaliknya, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Y) tidak signifikan, dengan koefisien sebesar 0,008; t-statistic 0,207; dan p-value 0,836. Hal serupa juga terjadi pada komitmen organisasi, yang menunjukkan koefisien sebesar 0,040; t-statistic 0,821; dan p-value 0,412. Namun, keterikatan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,152; t-statistic 2,842; dan p-value 0,005. Variabel iklim organisasi (Z) memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,789; t-statistic 16,652; dan p-value 0,000.

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh jalur pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai t-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi (Z) berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan. Secara rinci, pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi menghasilkan nilai $\beta = 0{,}124$; $t = 2{,}612$; $p = 0{,}009$, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja apabila didukung oleh iklim kerja yang kondusif. Komitmen organisasi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui iklim organisasi dengan nilai $\beta = 0{,}149$; $t = 3{,}615$; $p = 0{,}000$, yang menegaskan bahwa loyalitas dan rasa memiliki karyawan akan lebih berdampak pada kinerja apabila didukung oleh lingkungan kerja yang harmonis. Sementara itu, keterikatan kerja memiliki pengaruh tidak langsung paling besar terhadap kinerja melalui iklim organisasi dengan nilai $\beta = 0{,}484$; $t = 10{,}096$; $p = 0{,}000$, yang menunjukkan bahwa semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan berkontribusi kuat dalam menciptakan iklim organisasi yang positif sehingga berdampak signifikan pada peningkatan kinerja.

3.2 Pembahsan

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi ($\beta = 0{,}157$; $t = 2{,}694$; $p = 0{,}007$). Temuan tersebut menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan berperan dalam membentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Hubungan tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berperan dalam membangun interaksi kerja yang mendukung terciptanya suasana organisasi yang lebih kondusif. Siswatiningsih et al. (2019) menjelaskan bahwa

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perubahan sikap dan perilaku karyawan melalui peningkatan motivasi serta keterlibatan terhadap organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Latif (2017) menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan terbentuknya iklim organisasi yang mendukung perilaku positif anggota organisasi.

Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi (β = 0,189; t = 3,830; p = 0,000). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi berperan dalam membangun hubungan kerja yang lebih harmonis. Karyawan yang memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan cenderung menunjukkan kepedulian terhadap tujuan organisasi dan menjaga kualitas hubungan dengan rekan kerja maupun lingkungan sekitarnya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Nugraha (2025) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan dengan iklim organisasi dalam mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif.

Keterikatan kerja menjadi variabel dengan pengaruh paling besar terhadap iklim organisasi (β = 0,614; t = 10,499; p = 0,000). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan memiliki peran kuat dalam membentuk persepsi terhadap lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung lebih aktif dalam menjalankan tugas, membangun hubungan kerja yang positif, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Mattajang dan Nurwulandari (2022) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan dengan peningkatan kualitas hubungan kerja dan kinerja individu.

Berbeda dengan pengaruh terhadap iklim organisasi, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,008; t = 0,207; p = 0,836). Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin yang transformasional belum secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak disertai mekanisme organisasi yang mampu menerjemahkan arahan kepemimpinan menjadi perilaku kerja yang efektif. Faktor seperti sistem kerja, dukungan organisasi, dan keterlibatan karyawan dapat menjadi penghubung yang menentukan keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan terhadap hasil kerja. Temuan tersebut sejalan dengan Melinda et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor organisasi lainnya.

Komitmen organisasi juga tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,040; t = 0,821; p = 0,412). Hasil tersebut menunjukkan bahwa loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi belum cukup untuk menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja dan sistem organisasi yang sesuai. Komitmen perlu diterjemahkan melalui perilaku kerja yang produktif agar mampu memberikan dampak terhadap pencapaian kinerja. Sementara itu, keterikatan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0,152; t = 2,842; p = 0,005). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung mampu menunjukkan usaha, tanggung jawab, dan pencapaian kerja yang lebih baik. Temuan tersebut didukung oleh Rahman et al. (2025) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja individu melalui dukungan lingkungan kerja yang positif.

Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur tertinggi dalam model penelitian (β = 0,789; t = 16,652; p = 0,000). Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, hubungan antaranggota organisasi, serta dukungan sistem kerja memiliki peran besar dalam menentukan pencapaian kinerja. Safitri et al. (2019) juga menunjukkan bahwa iklim organisasi berkaitan dengan peningkatan kinerja karena mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung produktivitas. Berdasarkan hasil tersebut, iklim organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui proses organisasi yang lebih efektif.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan iklim organisasi sebagai variabel mediasi pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Unit Citeureup Plant 11–14, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Keterikatan kerja memiliki pengaruh paling besar dalam membentuk iklim organisasi, yang menunjukkan pentingnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan berperan dalam pencapaian hasil kerja yang optimal. Selain itu, iklim organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penguatan iklim organisasi menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan melalui pengelolaan kepemimpinan, komitmen, dan keterikatan kerja yang efektif.

5. Daftar Pustaka

Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (Edisi ke-2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2021). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson Education.

Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics, 1*, Article 100027. https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.

Laskar, A. W., & Frianto, A. (2025). Pengaruh keterikatan kerja dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, 13*(1), 45–58.

Latif, M. (2017). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap iklim organisasi dan organizational citizenship behavior (studi pada RSUD Genteng Kabupaten Banyuwangi)* [Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya].

Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S. S., Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management, 33*, 282–293.

Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mattajang, R., & Nurwulandari, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement di Mayapada Hospital. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 5*(2).

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.1926

Melinda, F. D., Junengsih, J., & Imanuddin, K. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sentra Medika Cikarang. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 3*(2), 571–582.

Newstrom, J. W. (2020). *Organizational behavior: Human behavior at work* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Nugraha, A. (2025). The effect of transformational leadership style and organizational commitment on employee performance with organizational climate as intervening variable. *Golden Ratio of Human Resource Management, 5*(1), 133–150. https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.688

Rahman, S., Aslamiah, A., & Novitawati, N. (2025). Effects of transformational leadership, work climate, and work engagement on teachers' performance. *Curricula: Journal of Curriculum Development, 4*(2), 1213–1228. https://doi.org/10.17509/curricula.v4i2.87626

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed., Global edition). Pearson Education.

Safitri, L. I., Husniati, R., & Permadhy, Y. T. (2019). Pengaruh teamwork, disiplin kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan: Studi di Rumah Sakit X Jakarta Selatan. *Sumber, 79*, 2020.

Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement in more than just a buzzword. *Social Science & Medicine, 280*, 114–126.

Septiana, R., Siregar, H., & Syamsun, M. (2023). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, 9*(2), 312–325.

Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen, 5*(2). https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Supratikta, H., Wijoyo, H., & Sunarsi, D. (2023). Strategi perencanaan sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika industri manufaktur. *Jurnal Manajemen Kreatif, 1*(3), 89–102.

Wesson, M. J., Colquitt, J. A., & LePine, J. A. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.