

Model Kepemimpinan Efektif dan Produktivitas Pegawai pada Birokrasi Teknis: Studi Empiris di Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Jawa Barat

Abdul Patah^{1*}, Hari Imbrani², Wati Rahayu³

¹⁻³ Program Studi Manajemen, STIE Gema Widya Bangsa, Indonesia

Email : hariimbrani@gmail.com

*Penulis Korespondensi : hariimbrani@gmail.com

Abstract. *This study examines how effective leadership impacts increased employee productivity within the technical bureaucracy within the West Java Provincial Highways and Spatial Planning Agency. Effective leadership is understood as a leader's ability to provide direction, motivation, and empowerment to employees in order to optimally achieve organizational goals. The research method uses a quantitative approach through a survey of 50 ASN respondents working at the UPTD for Road Management Region III. The regression results show $R = 0.58$ and $R^2 = 0.336$, while the PLS analysis displays a path coefficient of $\beta = 0.58$ and a t -test of 5.91 ($p < 0.05$). These findings confirm that exemplary leadership, transparent communication, and employee empowerment can increase work productivity in the technical bureaucracy. This study also found that leadership that directly exemplifies behavior and decision-making can influence employee productivity levels in the public sector. Inspirational and participatory leadership, which involves employees in important decisions, shows a significant influence on increasing work morale and innovation. For example, employees who feel encouraged by their leaders to contribute more tend to show initiative in their tasks and take more responsibility for the work assigned.*

Keywords: *civil servants, effective leadership, Highway Spatial Planning Agency, productivity, technical bureaucracy*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji bagaimana kepemimpinan efektif berdampak pada peningkatan produktivitas aparatur dalam birokrasi teknis di lingkungan Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat. Kepemimpinan efektif dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk memberikan arahan, motivasi, serta pemberdayaan bagi pegawai agar dapat mencapai sasaran organisasi secara optimal. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 50 responden ASN yang bekerja pada UPTD Pengelolaan Jalan Wilayah III. Hasil regresi menunjukkan nilai $R = 0,58$ dan $R^2 = 0,336$, sementara analisis PLS menampilkan koefisien jalur $\beta = 0,58$ dan t -hitung 5,91 ($p < 0,05$). Temuan tersebut menegaskan bahwa peran kepemimpinan yang memberi teladan, komunikasi yang transparan, dan pemberdayaan pegawai mampu meningkatkan produktivitas kerja pada birokrasi teknis. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan yang memberi contoh secara langsung dalam berperilaku dan pengambilan keputusan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai di sektor publik. Kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif, yang melibatkan pegawai dalam keputusan penting, menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan semangat kerja dan inovasi. Sebagai contoh, pegawai yang merasa didorong oleh pemimpinnya untuk berkontribusi lebih banyak cenderung menunjukkan inisiatif dalam tugas mereka dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

Kata kunci: aparatur sipil negara, birokrasi teknis, Dinas Bina Marga, kepemimpinan efektif, produktivitas.

1. LATAR BELAKANG

Produktivitas ASN memegang peran kunci dalam keberlangsungan pelayanan publik serta pembangunan infrastruktur di tingkat nasional. Seperti pada birokrasi teknis Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat, tingkat produktivitas pegawai sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang mampu memberikan arahan jelas, membangun

motivasi, serta menggerakkan pegawai untuk berkinerja melampaui tuntutan administratif yang bersifat rutin (Sedarmayanti, 2020; Robbins & Judge, 2019).

Menurut (Bass, 1998) dan (Yukl, 2013), kepemimpinan efektif mencakup kemampuan pemimpin dalam memberi teladan, memotivasi, berkomunikasi, dan mengambil keputusan secara partisipatif. Kepemimpinan yang demikian mampu menumbuhkan semangat kerja, tanggung jawab, dan inovasi di kalangan pegawai publik. Dalam konteks birokrasi Indonesia, gaya kepemimpinan yang masih dominan bersifat hierarkis dan instruktif sering kali menghambat kreativitas pegawai (Tummers & Knies, 2016). Sebagai respons terhadap hal tersebut, penelitian-terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional atau efektif dalam sektor publik memegang peran krusial dalam meningkatkan kinerja institusi pemerintahan (Pangaribuan & Satrya, 2024; Nurcahya, 2023).

Dengan mempertimbangkan uraian masalah pada bagian sebelumnya, penelitian ini dilaksanakan untuk :

1. Menilai sejauh mana kepemimpinan efektif memengaruhi produktivitas pegawai dalam birokrasi teknis.
2. Menganalisis bagaimana model kepemimpinan efektif dapat diterapkan dalam konteks Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan efektif dalam literatur manajemen publik diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang tidak hanya mengatur dan mengontrol, tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan membangun budaya organisasi yang adaptif. (Bass & Avolio, 2004) menekankan dimensi-dimensi seperti dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang mencakup pengaruh berbasis keteladanan, dorongan motivasi yang menginspirasi, rangsangan untuk berpikir kritis dan kreatif, serta perhatian khusus terhadap kebutuhan individu bawahan.. (Yukl, 2013) menegaskan pentingnya komunikasi terbuka, kerjasama, partisipasi bawahan, serta pengambilan keputusan yang inklusif sebagai ciri kepemimpinan efektif dalam organisasi modern.

Penelitian di bidang sektor publik Indonesia menunjukkan tren peningkatan fokus pada kepemimpinan transformasional sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Sebagai contoh, penelitian oleh (S. Pangaribuan & Satrya, 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengelolaan pengetahuan (knowledge management) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor publik Indonesia

Sedangkan(Nurcahya, 2023) dalam studi “*Effective Leadership and Good Governance*” menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis dan tata kelola yang baik menjadi faktor penting dalam konteks otonomi daerah dan pelayanan publik. Selanjutnya, (Nuryadin et al., 2023) dalam kajian “*Digital Leadership in the Public Sector*” menunjukkan bahwa kepemimpinan digital atau adaptif terhadap teknologi informasi menjadi semakin penting dalam birokrasi publik modern.

Dengan demikian, kerangka teoretis dalam penelitian ini mengadopsi pengertian kepemimpinan efektif sebagai gabungan dari aspek teladan, motivasi, komunikasi, dan keputusan partisipatif yang relevan bagi birokrasi teknis.

Produktivitas Pegawai dalam Sektor Publik

Produktivitas pegawai dalam konteks sektor publik mencerminkan sejauh mana pegawai dalam hal ini ASN mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan dengan efisiensi dan efektivitas. (Sedarmayanti., 2020) menyebut bahwa indikator-indikator produktivitas meliputi efektivitas kerja, efisiensi waktu, tanggung jawab, inovasi, dan kualitas hasil kerja.

Penelitian terkini di Indonesia dan internasional menunjukkan bahwa produktivitas di sektor publik dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, inovasi manajerial, dan reformasi birokrasi. Sebagai contoh, (Aziz et al., 2025) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap produktivitas pegawai di Pemerintah Kota Batam, dengan variabel lingkungan kerja sebagai mediator.

Dengan demikian, dalam penelitian ini produktivitas pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang mencakup efektivitas, efisiensi, inovasi dan tanggung jawab dalam konteks tugas birokrasi teknis.

Hubungan antara Kepemimpinan Efektif dan Produktivitas Pegawai

Hubungan antara kepemimpinan efektif dengan produktivitas pegawai telah banyak diteliti. Literatur menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif meningkatkan motivasi intrinsik bawahan, memfasilitasi inovasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Sebagai contoh, (Pantih et al., 2025) dalam studi “*The Influence of Leadership Style on Public Sector Employee Performance*” menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik.

(Kusuma et al., 2022) dalam penelitian “*Leadership Style and Employee Productivity in Manufacturing Industry Indonesia*” menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

Dengan demikian, penelitian ini mengasumsikan bahwa kepemimpinan efektif akan berdampak positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai dalam birokrasi teknis.

3. METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-verifikatif. Pemilihan pendekatan tersebut didasarkan pada tujuan studi yang ingin diteliti dan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan efektif terhadap produktivitas pegawai melalui pengukuran kuantitatif dan pengujian hipotesis. Metode deskriptif-verifikatif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan kondisi variabel secara memadai sekaligus menguji hubungan kausalitasnya (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang bekerja pada UPTD Pengelolaan Jalan Wilayah Pelayanan III Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat, dengan jumlah total 80 orang. Dari populasi tersebut, dipilih 50 responden sebagai sampel menggunakan teknik simple random sampling, sehingga setiap individu dalam populasi memiliki peluang yang setara untuk menjadi bagian dari penelitian.. Teknik ini banyak digunakan dalam penelitian sektor publik Indonesia untuk memperoleh representasi yang adil dari populasi (Hutauruk, 2022).

Ukuran sampel 50 responden dinilai memadai karena, menurut literatur terbaru tentang PLS-SEM, ukuran sampel minimum dapat berada di kisaran puluhan tergantung kompleksitas model dan jumlah jalur struktural (Hair et al., 2021; (Nurhayati, 2022). Sebagai contoh, (Ardi et al., 2024) dalam penelitian PLS-SEM menggunakan ukuran sampel 138 responden dengan lima atau enam jalur struktural dan menyebut bahwa aturan minimal “sepuluh kali jumlah jalur terbesar” dapat menjadi acuan. Dengan demikian, ukuran 50 responden dalam konteks model sederhana (satu variabel independent, satu variabel dependen) masih dapat dibenarkan.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju).

1. Variabel X (Kepemimpinan Efektif) diukur melalui indikator: keteladanan, komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan.
2. Variabel Y (Produktivitas Pegawai) diukur melalui indikator: efektivitas kerja, efisiensi waktu, tanggung jawab, inovasi, hasil kerja.

Instrumen diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan reliabilitas. Validitas konstruk dilakukan melalui analisis loading indikator dan Average Variance Extracted (AVE) ketika menggunakan PLS-SEM. Reliabilitas diukur melalui Cronbach's Alpha dan Composite

Reliability. Standar minimum yang dianjurkan adalah nilai loading $>0,70$, AVE $>0,50$, Composite Reliability $>0,70$ (Hair et al., 2019; (Rahadi, 2023).

Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan dua teknik utama:

1. Regresi linier sederhana Digunakan untuk mengukur pengaruh langsung kepemimpinan efektif terhadap produktivitas pegawai. Analisis ini meliputi pemeriksaan korelasi Pearson, koefisien determinasi (R^2), uji t, dan uji F sebagai bagian dari metode verifikasi klasik.
2. Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Digunakan untuk validasi model struktural dan konstruk laten, terutama karena penelitian ini menguji konstruk laten (kepemimpinan efektif dan produktivitas) dan menggunakan ukuran sampel yang relatif kecil. PLS-SEM memungkinkan pengujian model prediktif dan pengukuran simultan variabel laten dan indikatornya, serta tidak mensyaratkan distribusi normal yang ketat (Hair et al., 2017); (Prasojo et al., 2023).

Prosedur analisis PLS-SEM meliputi: pemeriksaan outer model (loading indikator, reliabilitas, validitas konvergen dan diskriminan), pemeriksaan inner model (path coefficients, t-statistik / p-value, nilai R^2), dan evaluasi effect size (f^2) serta relevansi prediktif (Q^2) jika diperlukan (Subhaktiyasa P. G., 2024).

Teknik bootstrapping dengan minimal 5.000 resample dapat digunakan untuk menguji signifikansi jalur dan memberikan estimasi yang robust.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah seluruh data kuesioner terkumpul dari 50 responden dan melalui proses verifikasi kelayakan data (data cleaning), analisis dilakukan untuk menjawab tujuan utama penelitian, yaitu menguji pengaruh kepemimpinan efektif terhadap produktivitas pegawai dalam birokrasi teknis. Analisis data dilakukan dengan dua pendekatan utama: **regresi linier sederhana** untuk mengukur hubungan langsung antarvariabel, dan **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** untuk menguji validitas konstruk laten serta kekuatan model struktural secara simultan.

Penggunaan dua pendekatan analitik ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang komprehensif: regresi linier berfungsi sebagai pengujian statistik klasik terhadap hubungan sebab-akibat, sementara PLS-SEM digunakan untuk memastikan konsistensi dan validitas konstruk antarindikator yang membentuk variabel laten (Hair et al., 2021; (Rahadi,

2023). Dengan demikian, hasil yang diperoleh tidak hanya menggambarkan pengaruh numerik, tetapi juga memperkuat validitas model konseptual yang diajukan dalam penelitian ini.

Berikut disajikan hasil pengujian pertama menggunakan regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh langsung variabel kepemimpinan efektif (X) terhadap produktivitas pegawai (Y).

Hasil Regresi Linier

Persamaan regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 32,47 + 0,61X$$

di mana Y adalah produktivitas pegawai dan X adalah kepemimpinan efektif. Tabel 1. ringkasan statistik:

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana.

Statistik	Nilai
R	0.58
R²	0.336
t-hitung	5.28
Sig (p)	0.000

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan efektif memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat produktivitas pegawai. Koefisien regresi sebesar 0,61 menunjukkan bahwa peningkatan satu unit pada variabel kepemimpinan efektif diikuti oleh kenaikan produktivitas pegawai sebesar 0,61 poin. Sementara itu, nilai R² sebesar 33,6% mengisyaratkan bahwa kepemimpinan efektif dapat menjelaskan kurang lebih sepertiga variasi produktivitas pegawai dalam birokrasi teknis pada Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat.

Temuan tersebut konsisten dengan berbagai studi pada sektor publik di Indonesia yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas maupun kinerja pegawai. Misalnya, (Raja et al., 2025) membuktikan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai.

Demikian juga, penelitian oleh (Amru, 2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan beban kerja (workload) memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas. Oleh karena itu, hasil regresi linier ini mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan efektif merupakan determinan penting produktivitas pegawai di birokrasi teknis.

Namun demikian, nilai R^2 33,6 % juga menunjukkan bahwa masih terdapat sekitar 66,4 % variasi produktivitas yang dijelaskan oleh faktor lain selain kepemimpinan efektif seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, kompetensi pegawai, atau teknologi dan dukungan struktural. Hal ini sama dengan temuan dalam literatur yang menyebut bahwa kepemimpinan bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi produktivitas dalam sektor publik.

Hasil Analisis PLS

Analisis PLS dilakukan untuk menguji validitas konstruk serta hubungan struktural antara variabel kepemimpinan efektif (X) dan produktivitas pegawai (Y).

Outer Loading (Validitas Konstruk):

Tabel 2. Outer Loading Indikator Konstruk Kepemimpinan Efektif.

Indikator Kepemimpinan	Loading
Keteladanan	0.84
Motivasi	0.81
Komunikasi	0.78
Pengambilan Keputusan	0.76

Tabel 3. Validitas Konvergen Indikator Variabel Produktivitas Pegawai.

Indikator Produktivitas	Loading
Efektivitas Kerja	0.83
Efisiensi Waktu	0.80
Tanggung Jawab	0.79
Inovasi	0.82
Hasil Kerja	0.85

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi standar kelayakan pengukuran sesuai ketentuan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) mencapai 0,65, yang berada di atas batas minimum 0,50 sebagaimana direkomendasikan oleh (Hair et al., 2021). Nilai ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pada masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 65% varians konstruk laten yang diukurnya, sehingga validitas konvergen (convergent validity) dinyatakan terpenuhi. Dengan demikian, setiap item pernyataan dalam

variabel kepemimpinan efektif dan produktivitas pegawai telah memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur konsep yang sama secara teoretis.

Selanjutnya, hasil uji Composite Reliability (CR) menunjukkan nilai sebesar 0.88, yang melampaui kriteria minimum 0.70. Nilai ini mengindikasikan bahwa konstruk penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan reliabel. Artinya, kombinasi indikator dalam satu konstruk mampu menghasilkan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten antar-responden.

Selain itu, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.84 juga memperkuat kesimpulan bahwa reliabilitas internal konstruk telah tercapai dengan baik. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap item pada konstruk kepemimpinan efektif dan produktivitas pegawai memiliki korelasi antar-item yang memadai, sehingga dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengujian model struktural berikutnya.

Secara keseluruhan, ketiga indikator tersebut AVE sebesar 0,65, Composite Reliability 0,88, dan Cronbach's Alpha 0,84 menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang ditetapkan dalam pengukuran konstruk yang direkomendasikan oleh (Fornell & Larcker, 1981) dan (Hair et al., 2021). Hal ini berarti model pengukuran (measurement model) dalam penelitian ini dinyatakan fit dan dapat dipercaya untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten pada tahap analisis struktural.

Inner Model (Hubungan Antar Variabel):

1. $\beta = 0.58$
2. $t\text{-statistik} = 5.91$
3. $p\text{-value} = 0.000 (< 0.05)$ pengaruh signifikan
4. $R^2 = 0.34$

Konstruk kepemimpinan efektif terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai ($\beta = 0.58$, $p < 0.05$). Model PLS menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan efektif menjelaskan sekitar 34 % dari variasi produktivitas dalam konteks penelitian ini. Temuan ini konsisten dengan hasil regresi linier, dan menunjukkan bahwa model struktural laten yang digunakan dapat diandalkan, valid, dan relevan untuk konteks birokrasi teknis.

Hasil ini selaras dengan kajian yang menggunakan PLS-SEM pada organisasi publik, yang melaporkan jalur koefisien positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Sebagai contoh, dalam penelitian oleh (Windi et al., 2024) atas gaya kepemimpinan dan produktivitas pegawai di sektor publik, ditemukan bahwa engagement dan gaya

kepemimpinan secara langsung memengaruhi produktivitas. Penelitian tersebut memperkuat relevansi metode PLS SEM dalam penelitian kepemimpinan di sektor publik dengan sampel terbatas dan konstruk laten.

Pembahasan

Kombinasi hasil regresi linier dan PLS-SEM memberikan pemahaman yang komprehensif: kepemimpinan efektif tidak hanya berpengaruh terhadap produktivitas pegawai, tetapi konstruk laten yang mengukur kepemimpinan (keteladanan, motivasi, komunikasi, pengambilan keputusan) terbukti valid dalam konteks teknis birokrasi. Hal ini memperkuat argumen bahwa pemimpin yang menjadi teladan, berkomunikasi dengan baik, memotivasi, dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat mendorong produktivitas lebih baik.

Dalam birokrasi teknis seperti Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang, tantangan yang dihadapi tidak hanya administratif tetapi juga operasional infrastruktur (misalnya pemeliharaan jalan, pengelolaan aset, dan koordinasi proyek). Kepemimpinan efektif di lingkungan seperti ini harus mampu menyelaraskan visi teknis dengan partisipasi manusia dan inovasi di lapangan. Temuan ini mendukung literatur yang menyebut bahwa pemimpin publik harus memiliki kompetensi teknis sekaligus kompetensi interpersonal untuk mendorong produktivitas dalam organisasi publik (Putra & Putra, 2024).

Meski demikian, masih terdapat bagian yang perlu diperkuat dalam implementasi. Nilai $R^2 \sim 0.34$ menunjukkan bahwa faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, teknologi, pelatihan pegawai, dan insentif kerja mungkin memainkan peran penting tambahan. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan agar unit teknis birokrasi publik tidak hanya memperkuat kepemimpinan, tetapi juga meningkatkan sistem penghargaan, budaya inovasi, dan dukungan teknologi agar produktivitas lebih maksimal.

Implikasi praktis bagi pengelola di Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat meliputi: pengembangan pelatihan kepemimpinan efektif, sistem mentoring atau coaching untuk pemimpin unit teknis, peningkatan komunikasi terbuka dan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan operasional. Dengan demikian, produktivitas pegawai teknis dapat naik dan mendukung pencapaian target infrastruktur dan pelayanan publik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai pada birokrasi teknis, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai R^2 sebesar 0,336 dan koefisien β sebesar 0,58. Temuan ini menegaskan bahwa variasi produktivitas aparatur dapat dijelaskan oleh kualitas kepemimpinan yang mencakup

keteladanan, komunikasi terbuka, motivasi, dan pemberdayaan pegawai. Keteladanan dan komunikasi menjadi faktor yang paling dominan, sehingga perilaku pemimpin yang menjadi panutan serta keterbukaan informasi terbukti menjadi fondasi peningkatan produktivitas kerja dalam organisasi publik. Implikasi praktis dari temuan ini mendorong pentingnya penguatan pola kepemimpinan yang komunikatif dan berbasis nilai dalam instansi pemerintah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Secara kebijakan, hasil penelitian ini memberikan dasar bagi integrasi penguatan kompetensi kepemimpinan dalam perencanaan kinerja aparatur serta dalam sistem penilaian kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah sampel yang relatif kecil dan konteks organisasi yang spesifik sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek kajian ke unit birokrasi lain, menggunakan desain longitudinal, atau memasukkan variabel mediasi seperti *organizational commitment* atau *work engagement* untuk memperdalam pemahaman mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas aparatur.

DAFTAR REFERENSI

- Amru, F. F. (2025). *The Role of Leadership Style and Workload in Improving Employee Productivity*. *International Journal of Innovation, Science and Engineering (IJSE)*, 3(2), 45-60.
- Ardi, R., Widjaya, T., Putri, S. A., & Syaifullah, D. H. (2024). *Multi-Generational Analysis on Behavioral Intention to Use Public Transportation using Structural Equation Modeling: Evidence from Indonesia*. *International Journal of Technology*, 15(2), 310-320. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i2.6704>
- Aziz, S., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2025). *The Effect of Leadership Style and Work Motivation on Employee Productivity in the Batam City Government with Work Environment as an Intermediary Variable*. *Jurnal Trías Politika*, 9(2). <https://doi.org/10.33373/jtp.v9i2.7573>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage Publications. <https://doi.org/10.3926/oss.37>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (3rd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Jr., H. G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Hutauruk, F. J. (2022). *The Effect of Work Discipline on Employee Productivity*. *Jurnal Sains Dan Teknologi Industri (JSTI)*, 10(2), 55-63. <https://doi.org/10.32734/jsti.v24i2.8500>
- Kusuma, T. C., Nurcahyo, R., & Dachyar, M. (2022). *Leadership Style and Employee Productivity in Indonesia Manufacturing Industry*. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 4(1), 94-114.
- Nugroho, T. S. (2024). *Value-Based Leadership in Public Sector Productivity*. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 9(1), 22-36.
- Nurcahya, D. (2023). *Effective leadership and good governance: Studies on the implementation of regional autonomy*. *Jurnal Ekonomi*, 12(1), 915-921.
- Nurhayati, A. (2022). *Structural Equation Modeling using Partial Least Squares: A Practical Guide*. *Malaysian Journal of Medical Sciences*, 29(4).
- Nuryadin, R., S. A., & S. B., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). *Digital Leadership in the Public Sector - Systematic Literature Review*. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 20(1), 90-106. <https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.934>
- Pangaribuan, L., & Satrya, A. (2024). *The Role of Knowledge Management, Transformational Leadership, and Organizational Commitment on Employee Performance: Empirical Study in Public Sector*. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 17(3), 355-371. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i3.56264>
- Pangaribuan, S., & Satrya, R. (2023). *Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia*. *Jurnal Manajemen Dan Transformasi*, 7(2), 155-172.
- Pantih, S., Khaq, A., & Suwarno, S. (2025). *The Influence of Leadership Style on Public Sector Employee Performance*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1951-1962. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3509>
- Prasojo, L. D., Yuliana, L., & Prihandoko, L. A. (2023). *Research Performance in Higher Education: A PLS-SEM Analysis of Research Atmosphere, Collaboration, Funding, Competence, and Output Especially for Science and Engineering Facilities in Indonesian Universities*. *ASEAN Journal of Science and Engineering*, 5(1), 123-144. <https://doi.org/10.17509/ajse.v5i1.81224>
- Putra, H. Y., & Putra, O. A. (2024). *The Impact of Leadership Competency, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance in Public Administration*. *Priviet Social Sciences Journal*, 4(11). <https://doi.org/10.55942/pssj.v4i11.348>
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. *Lentera Ilmu Madani*.

- Raja, E. A. L., Rozaini, Lbn., Togu Harlen, Lbn., & John G. Lbn. Raja. (2025). *Examining the Relationship Between Leadership Style, Work Motivation, and Work Productivity*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 4213-4222. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.4079>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2020). *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Manajemen SDM*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Subhaktiyasa P. G. (2024). *Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif: Sebuah Studi Pustaka*. *Journal of Education Research*, 5(4), 5599-5609. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1747>
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). *Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles*. *Public Administration*, 94(2), 433-451. <https://doi.org/10.1111/padm.12224>
- Windi, W. P., Aisyah, & Ariffin, M. (2024). *Employee Engagement and Leadership Style at PT PLN West Kalimantan: Impact on Employee Productivity*. *Jurnal Ecoment Globa*, 9(1), 20-27. <https://doi.org/10.36982/jeg.v9i1.4194>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.