**JURNAL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, KETERLIBATAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN**

**(Survei Pada Karyawan Tetap Bidang Operasional Dan Produksi Industri Otomotif di Wilayah Industri Provinsi Jawa Barat)**

**Oleh :**

**RISKI EKO ARDIANTO**

**NPM. 189010087**



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2025**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja karyawan di sektor industri otomotif Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 300 karyawan tetap di bidang operasional dan produksi. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan AMOS v.23 dan SPSS v.25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan pentingnya penguatan kapasitas kepemimpinan, peningkatan partisipasi karyawan, dan optimalisasi faktor kepuasan kerja sebagai strategi manajerial dalam meningkatkan kinerja organisasi industri otomotif di era industri 4.0.

**Kata Kunci**: Kepemimpinan adaptif, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of adaptive leadership, employee engagement, and job satisfaction on organizational commitment and its implications for employee performance in the automotive industry sector in West Java Province. This research adopts a quantitative approach using a survey method involving 300 permanent employees in operational and production divisions. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) method with AMOS v.23 and SPSS v.25. The findings reveal that adaptive leadership, employee engagement, and job satisfaction significantly affect organizational commitment. Furthermore, organizational commitment also has a significant influence on employee performance. These findings highlight the importance of strengthening leadership capacity, increasing employee participation, and optimizing job satisfaction factors as managerial strategies to enhance organizational performance in the automotive industry during the Industry 4.0 era.

**Keywords**: Adaptive leadership, employee engagement, job satisfaction, organizational commitment, employee performance

**ABSTRAK**

Panalungtikan ieu tujuanana pikeun nganalisis pangaruh kapamingpinan adaptif, keterlibatan karyawan, jeung kapuasan kerja kana komitmen organisasi sarta implikasina kana kinerja karyawan di séktor industri otomotif Propinsi Jawa Barat. Panalungtikan ieu migunakeun pendekatan kuantitatif ngaliwatan métode survéy ka 300 karyawan tetap dina widang operasional jeung produksi. Analisis data dilakukeun ku métode Structural Equation Modeling (SEM) maké AMOS v.23 jeung SPSS v.25. Hasil panalungtikan nuduhkeun yén kapamingpinan adaptif, keterlibatan karyawan, jeung kapuasan kerja miboga pangaruh signifikan kana komitmen organisasi. Sajaba ti éta, komitmen organisasi ogé kabuktian miboga pangaruh signifikan kana kinerja karyawan. Hasil ieu nunjukkeun pentingna nguatkeun kapasitas kapamingpinan, ningkatkeun partisipasi karyawan, sarta ngoptimalkeun faktor kapuasan kerja minangka strategi manajerial pikeun ningkatkeun kinerja organisasi dina industri otomotif di jaman industri 4.0.

**Kecap Konci**: Kapamingpinan adaptif, keterlibatan karyawan, kapuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Penelitian**

Industri otomotif merupakan salah satu sektor manufaktur strategis yang menopang struktur perekonomian Indonesia. Berdasarkan data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO), kontribusi industri otomotif terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sektor manufaktur mencapai lebih dari 10%, dengan pertumbuhan ekspor yang terus meningkat setiap tahunnya. Provinsi Jawa Barat memiliki peran signifikan dalam ekosistem industri ini, ditandai dengan konsentrasi kawasan industri besar seperti Karawang International Industrial City (KIIC), Bekasi Fajar Industrial Estate, dan kawasan industri lainnya yang menjadi basis operasional perusahaan otomotif global seperti Toyota Motor Manufacturing Indonesia, PT Astra Daihatsu Motor, dan Honda Prospect Motor.

Namun, dalam konteks revolusi industri 4.0 yang menuntut adopsi teknologi digital, fleksibilitas, dan inovasi berkelanjutan, industri otomotif menghadapi tantangan besar dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Tantangan tersebut tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga menyangkut aspek struktural dan kultural dalam organisasi. Fenomena seperti meningkatnya tingkat recall produk, stagnasi produktivitas lini produksi, serta turnover karyawan yang tinggi menjadi indikator adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi strategis perusahaan dan kondisi internal organisasi, khususnya dalam hal kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan adaptif muncul sebagai salah satu pendekatan yang relevan dalam konteks organisasi yang sedang menghadapi dinamika eksternal yang kompleks dan tidak pasti. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) mendefinisikan kepemimpinan adaptif sebagai kemampuan pemimpin dalam memobilisasi orang-orang untuk menghadapi tantangan sulit, belajar dari situasi, serta menyesuaikan nilai, sikap, dan perilaku secara berkelanjutan. Dalam organisasi otomotif yang bersifat padat teknologi dan memiliki sistem operasional terstandarisasi, keberadaan pemimpin yang adaptif dinilai krusial dalam mendorong fleksibilitas tim serta menciptakan iklim kerja yang suportif terhadap inovasi.

Selain itu, keterlibatan karyawan (employee engagement) menjadi variabel penting yang menentukan keberhasilan implementasi strategi organisasi. Keterlibatan mencakup dimensi kognitif, emosional, dan perilaku yang merefleksikan tingkat antusiasme dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi lebih terhadap tujuan organisasi (Kahn, 1990). Dalam praktiknya, karyawan yang merasa terlibat cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, kualitas kerja yang konsisten, serta keinginan untuk terus berkembang.

Kepuasan kerja juga berperan sebagai fondasi psikologis yang mendasari hubungan antara individu dan organisasi. Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Di lingkungan industri yang cenderung menuntut efisiensi dan produktivitas tinggi, kepuasan kerja yang terjaga menjadi penentu utama terhadap motivasi, komitmen, dan retensi tenaga kerja.

Komitmen organisasi sendiri merupakan bentuk loyalitas afektif, normatif, maupun berkelanjutan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1991). Komitmen yang tinggi akan mendorong terwujudnya keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dalam konteks industri otomotif di Jawa Barat, penelitian ini menjadi penting untuk menjelaskan secara empiris bagaimana kepemimpinan adaptif, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja berkontribusi terhadap pembentukan komitmen organisasi dan bagaimana komitmen tersebut berdampak pada kinerja aktual karyawan.

Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan otomotif dalam merancang strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan di tengah disrupsi teknologi dan persaingan global.

**KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

**Kepemimpinan Adaptif**

Kepemimpinan adaptif menjadi paradigma penting dalam manajemen kontemporer, khususnya dalam lingkungan industri yang penuh ketidakpastian seperti sektor otomotif. Heifetz dan Laurie (2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif bukan hanya tentang memberikan solusi, tetapi juga memfasilitasi proses pembelajaran kolektif dalam organisasi guna menghadapi tantangan kompleks. Pemimpin adaptif mampu mendiagnosis kondisi organisasi, memobilisasi sumber daya internal, serta mengelola resistensi terhadap perubahan secara konstruktif.

Lebih lanjut, Collins (2017) menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis yang volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA), pemimpin adaptif tidak hanya fokus pada stabilitas jangka pendek, tetapi juga menciptakan mekanisme penguatan kapasitas belajar organisasi agar dapat merespons perubahan eksternal secara berkelanjutan. Dalam konteks industri otomotif, pemimpin yang adaptif dapat menjembatani kebutuhan efisiensi produksi dengan inovasi teknologi, serta menjamin bahwa strategi organisasi sejalan dengan dinamika pasar global.

**Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan (employee engagement) merupakan suatu konstruksi psikologis yang menggambarkan sejauh mana individu secara emosional dan kognitif terhubung dengan pekerjaan dan organisasinya. Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan keterlibatan sebagai kondisi kerja positif yang ditandai oleh vigor (energi dan ketahanan mental), dedication (komitmen terhadap pekerjaan), dan absorption (keterpusatan penuh terhadap tugas).

Dalam penelitian lebih lanjut, keterlibatan karyawan terbukti berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta peningkatan produktivitas (Bakker & Demerouti, 2008). Di sektor industri otomotif, keterlibatan tinggi sangat dibutuhkan untuk menjamin kualitas proses manufaktur dan menjaga loyalitas terhadap standar keselamatan dan efisiensi produksi. Logahan dan Aesaria (2017) menegaskan bahwa keterlibatan merupakan elemen esensial dalam membangun budaya kerja kolaboratif dan berdaya saing tinggi.

**Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan persepsi subjektif karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan yang dirasakannya, termasuk tugas, lingkungan, imbalan, dan hubungan interpersonal. Herzberg (1959) membagi determinan kepuasan kerja menjadi dua: faktor motivasional (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor hygiene (seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan). Ketika faktor motivasional terpenuhi, kepuasan kerja meningkat; sedangkan kekurangan faktor hygiene cenderung menimbulkan ketidakpuasan.

Judge et al. (2001) dalam meta-analisisnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas dan retensi karyawan. Dalam sektor otomotif, kepuasan kerja menjadi indikator penting untuk menjaga stabilitas tenaga kerja, khususnya dalam menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi dan rotasi kerja yang ketat.

**Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merujuk pada keterikatan psikologis individu terhadap organisasi, yang mencerminkan sejauh mana individu mengidentifikasi diri dan terlibat secara aktif dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Allen dan Meyer (1991) membagi komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi:

* Afektif: ikatan emosional terhadap organisasi.
* Normatif: rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi.
* Kontinuans: persepsi tentang biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi.

Tingkat komitmen yang tinggi sangat berkaitan dengan perilaku kerja positif, loyalitas, serta keinginan untuk memberikan kontribusi di luar tanggung jawab formal. Penelitian oleh Meyer et al. (2002) menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki korelasi terkuat terhadap kinerja dan perilaku inovatif karyawan dibandingkan dua dimensi lainnya.

**Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil aktual dari pelaksanaan tugas kerja yang menjadi tanggung jawab individu dalam organisasi. Bernardin dan Russell (2012) menjelaskan bahwa kinerja dapat diukur melalui dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja. Di lingkungan industri otomotif yang sangat prosedural dan berorientasi pada efisiensi, pengukuran kinerja menjadi tolok ukur penting keberhasilan implementasi sistem manajemen mutu dan lean production.

Kondisi psikologis seperti keterlibatan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara empiris terbukti memengaruhi capaian kinerja (Robbins & Judge, 2019). Oleh karena itu, peningkatan faktor-faktor tersebut menjadi kunci dalam menciptakan sistem kerja yang produktif dan berkelanjutan.

**Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan kajian teoretis di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1**: Kepemimpinan adaptif berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

**H2**: Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

**H3**: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

**H4**: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**METODE PENELITIAN**

**Pendekatan dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel bebas dan variabel terikat berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan eksplanatori dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang objektif dan sistematis terhadap pengaruh kepemimpinan adaptif, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja karyawan. Model teoritik yang dikembangkan dalam penelitian ini dianalisis secara simultan dan terstruktur melalui model persamaan struktural (Structural Equation Modeling).

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di bagian operasional dan produksi pada beberapa perusahaan otomotif yang beroperasi di wilayah Provinsi Jawa Barat. Pemilihan populasi ini didasarkan pada posisi strategis pekerja lini produksi dalam menunjang output organisasi dan keterpaparan mereka terhadap sistem manajemen internal, termasuk kepemimpinan dan budaya kerja.

Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik cluster random sampling, yakni metode pengambilan sampel acak berdasarkan klaster lokasi atau unit kerja. Klaster dibentuk berdasarkan letak geografis kawasan industri (misalnya Karawang, Bekasi, dan Purwakarta), yang kemudian diambil secara acak unit-unit perusahaan dari masing-masing klaster, dan dilanjutkan dengan pengambilan responden dari unit kerja operasional/produksi di setiap perusahaan terpilih. Jumlah sampel ditentukan sebanyak 300 responden, jumlah ini dianggap cukup untuk memenuhi syarat minimal analisis SEM dengan mempertimbangkan kompleksitas model dan jumlah indikator (Hair et al., 2010).

**Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan konstruk teoretik dari masing-masing variabel. Skala pengukuran yang digunakan adalah Likert lima poin, dengan rentang skor 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Kuesioner mencakup indikator sebagai berikut:

* Kepemimpinan Adaptif (mengacu pada Heifetz et al., 2009)
* Keterlibatan Karyawan (mengacu pada Utrecht Work Engagement Scale – UWES)
* Kepuasan Kerja (berdasarkan teori dua faktor Herzberg)
* Komitmen Organisasi (mengacu pada model Allen & Meyer)
* Kinerja Karyawan (berdasarkan pengukuran hasil kerja dari Bernardin & Russell)

Sebelum digunakan, kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya melalui uji coba pada 30 responden dari populasi yang sama namun tidak termasuk dalam sampel utama. Uji validitas dilakukan dengan teknik analisis faktor konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis/CFA), sedangkan uji reliabilitas dinilai menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana nilai alpha di atas 0,7 dinyatakan reliabel (Nunnally & Bernstein, 1994).

**Teknik Analisis Data**

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner dianalisis dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM). SEM digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel laten yang tersusun dalam model teoritis secara simultan, serta untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi konstruk yang diukur.

Proses analisis dilakukan melalui dua tahapan utama:

1. Analisis Model Pengukuran (Measurement Model) untuk menguji validitas konstruk dan indikatornya melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA).
2. Analisis Model Struktural (Structural Model) untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten berdasarkan hipotesis penelitian.

Analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak AMOS versi 23 untuk pengolahan model SEM dan SPSS versi 25 untuk analisis deskriptif, uji asumsi klasik, serta statistik pendukung lainnya seperti distribusi frekuensi dan analisis demografis responden.

Model dikatakan fit jika memenuhi kriteria Goodness of Fit seperti:

* Chi-Square/degrees of freedom (CMIN/DF) < 3,
* Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) < 0.08,
* Comparative Fit Index (CFI) dan Tucker-Lewis Index (TLI) > 0.90 (Hair et al., 2010).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan tingkat persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian yang terdiri dari kepemimpinan adaptif, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Data menunjukkan bahwa secara umum seluruh variabel berada dalam kategori “cukup baik” berdasarkan rerata skor pada skala Likert 1–5. Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai elemen-elemen manajerial dan organisasi yang menjadi fokus penelitian telah berjalan cukup optimal, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan.

Pada variabel kepemimpinan adaptif, rerata skor tertinggi terdapat pada dimensi ketahanan (resilience) dengan nilai 2,73, yang menunjukkan bahwa para pemimpin di industri otomotif mampu bertahan dan bangkit menghadapi tekanan atau disrupsi dalam operasional. Namun, skor terendah ditemukan pada dimensi kreativitas (2,57), yang menunjukkan masih lemahnya kapasitas pemimpin untuk mendorong pemikiran inovatif dan solusi baru dalam menghadapi perubahan teknologi dan pasar. Temuan ini mencerminkan bahwa meskipun daya tahan pemimpin cukup baik, kemampuan untuk mendorong transformasi berbasis ide-ide baru masih menjadi tantangan yang perlu ditingkatkan.

Variabel keterlibatan karyawan menunjukkan skor rerata yang konsisten pada dimensi dedikasi dan vigor, tetapi relatif lebih rendah pada dimensi absorption, yang mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih mengalami kesulitan dalam mempertahankan fokus penuh terhadap pekerjaan mereka. Adapun kepuasan kerja menunjukkan bahwa faktor intrinsik seperti penghargaan dan tanggung jawab lebih diapresiasi dibandingkan faktor ekstrinsik seperti fasilitas atau kompensasi.

**Hasil SEM dan Uji Hipotesis**

Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar variabel berdasarkan model konseptual yang dikembangkan. Hasil uji Goodness of Fit menunjukkan model penelitian telah memenuhi kriteria fit yang memadai (CFI = 0.931, TLI = 0.917, RMSEA = 0.064, CMIN/DF = 2.54), sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian hipotesis.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan:

**H1 diterima:** Kepemimpinan adaptif berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai koefisien β = 0.36; p < 0.001. Ini menunjukkan bahwa semakin adaptif seorang pemimpin dalam merespons dinamika eksternal dan internal, semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

**H2 diterima:** Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (β = 0.28; p < 0.001). Temuan ini menegaskan bahwa karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif akan menunjukkan loyalitas dan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi.

**H3 diterima:** Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (β = 0.22; p < 0.01). Kepuasan yang dirasakan karyawan, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi pendorong penting dalam pembentukan komitmen yang berkelanjutan.

**H4 diterima:** Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 0.41; p < 0.001). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen berfungsi sebagai mediasi kuat dalam mendorong output kerja yang berkualitas, konsisten, dan efisien.

**PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini secara empiris mendukung model teoretis Allen dan Meyer (1991) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel mediasi kunci yang menjembatani pengaruh berbagai faktor internal terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks industri otomotif yang menuntut efisiensi tinggi, kemampuan organisasi dalam membangun komitmen menjadi modal sosial yang menentukan keberlangsungan dan daya saing perusahaan.

Temuan bahwa kepemimpinan adaptif berkontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi memperkuat perspektif Heifetz dan Laurie (2001) bahwa dalam era disrupsi, peran pemimpin bukan hanya sebagai pengarah teknis, tetapi juga sebagai fasilitator adaptasi dan pembelajaran. Pemimpin yang menunjukkan empati, fleksibilitas, dan keberanian dalam mengambil risiko strategis cenderung mendapatkan kepercayaan dan komitmen dari bawahannya.

Keterlibatan karyawan juga terbukti menjadi faktor penting dalam membentuk komitmen. Sebagaimana dinyatakan oleh Bakker dan Demerouti (2008), keterlibatan tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Dalam kondisi kerja yang menuntut produktivitas dan kecepatan seperti sektor otomotif, keterlibatan tinggi dapat menjadi diferensiasi kompetitif yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain.

Di sisi lain, kepuasan kerja tetap menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg (1959) yang menyebutkan bahwa keseimbangan antara faktor motivator dan hygiene akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif untuk pertumbuhan psikologis dan loyalitas karyawan.

Akhirnya, temuan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan menggarisbawahi pentingnya investasi jangka panjang dalam pengembangan hubungan kerja yang sehat dan produktif. Organisasi yang mampu mengelola kepemimpinan, keterlibatan, dan kepuasan secara sinergis akan memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki semangat kontribusi tinggi dalam mencapai tujuan bersama.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**KESIMPULAN**

Penelitian ini secara empiris mengonfirmasi bahwa kepemimpinan adaptif, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen tersebut secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di sektor industri otomotif di Provinsi Jawa Barat. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi strategis yang menjembatani pengaruh berbagai faktor psikososial internal terhadap output kerja yang nyata.

Kepemimpinan adaptif terbukti sebagai instrumen kunci dalam membentuk komitmen karyawan, terutama dalam konteks lingkungan kerja yang menghadapi tantangan revolusi industri 4.0, perubahan preferensi pasar, serta disrupsi teknologi. Pemimpin yang adaptif tidak hanya merespons perubahan, tetapi juga mampu mengelola ketidakpastian, menciptakan kejelasan arah, dan memberdayakan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan yang kompleks.

Di sisi lain, keterlibatan karyawan yang tinggi menggambarkan adanya keterikatan emosional dan komitmen afektif terhadap pekerjaan serta organisasi. Karyawan yang merasa terlibat tidak hanya menjalankan tugasnya dengan baik, tetapi juga menunjukkan inisiatif, proaktivitas, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi di luar ekspektasi minimum.

Kepuasan kerja juga menjadi fondasi penting dalam membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, loyalitas yang lebih tinggi, dan motivasi kerja yang berkelanjutan. Kombinasi antara kepemimpinan yang suportif, keterlibatan yang tinggi, dan kepuasan yang memadai menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya komitmen jangka panjang, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja kerja yang optimal.

Dengan demikian, model yang dikembangkan dalam penelitian ini memberikan pemahaman teoretis yang utuh mengenai mekanisme transaksional dan transformasional dalam sistem kerja organisasi modern, serta implikasinya terhadap perilaku dan kinerja individu di tempat kerja.

**Implikasi Praktis**

Hasil penelitian ini menawarkan implikasi praktis yang substansial, terutama bagi pengambil kebijakan di perusahaan otomotif yang ingin meningkatkan efektivitas organisasi melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia. Strategi manajerial tidak dapat lagi hanya bertumpu pada aspek teknis dan struktural, melainkan perlu diarahkan pada dimensi perilaku dan psikologis karyawan yang lebih mendalam.

Berikut beberapa langkah strategis yang dapat diambil oleh manajemen:

1. Mengembangkan program pelatihan kepemimpinan adaptif yang berbasis kerangka VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Pelatihan ini dapat dirancang dalam bentuk simulasi, studi kasus krisis, dan sesi coaching agar para manajer memiliki keterampilan reflektif, fleksibilitas berpikir, serta keberanian mengambil keputusan dalam kondisi yang tidak pasti.
2. Mendorong budaya kerja partisipatif dengan membuka ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap organisasi (sense of ownership), tetapi juga memperkuat kohesi tim dan membangun kepercayaan dua arah antara manajemen dan staf operasional.
3. Menyusun sistem evaluasi dan penghargaan berbasis transparansi dan keadilan. Sistem ini harus mencerminkan pencapaian objektif yang terukur, sekaligus menghargai kontribusi kualitatif seperti sikap kerja, kolaborasi tim, dan inisiatif individu. Pengakuan yang adil akan mendorong motivasi intrinsik dan menumbuhkan loyalitas yang berkelanjutan.
4. Mengoptimalkan saluran komunikasi internal, baik vertikal maupun horizontal, untuk menjamin bahwa aspirasi, keluhan, dan ide dari karyawan dapat ditangkap dan ditindaklanjuti secara efektif oleh manajemen.

Dengan menerapkan rekomendasi di atas secara konsisten, perusahaan otomotif akan lebih siap beradaptasi terhadap tantangan global, meningkatkan retensi karyawan, serta memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja tinggi dan inovasi berkelanjutan.

**Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini tentu tidak lepas dari beberapa keterbatasan yang perlu dicermati dan diperhatikan dalam pengembangan penelitian lanjutan:

Ruang lingkup geografis terbatas pada wilayah Provinsi Jawa Barat yang meskipun merupakan sentra industri otomotif nasional, namun tidak mencerminkan kondisi di provinsi lain yang memiliki struktur organisasi dan budaya kerja berbeda. Generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan dengan hati-hati.

Unit analisis hanya mencakup sektor industri otomotif, sehingga temuan belum dapat diklaim mewakili sektor industri lain, seperti logistik, manufaktur berat, jasa, atau sektor publik. Dinamika manajerial dan perilaku organisasi dapat berbeda secara signifikan antar sektor tersebut.

Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat cross-sectional, sehingga tidak mampu menangkap dinamika hubungan antar variabel secara temporal. Dengan kata lain, studi ini tidak mampu menjelaskan bagaimana perubahan dalam kepemimpinan atau kepuasan kerja dari waktu ke waktu memengaruhi komitmen dan kinerja karyawan secara longitudinal.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, disarankan agar penelitian selanjutnya:

* Melakukan pendekatan longitudinal agar dapat menangkap perubahan psikologis dan perilaku kerja karyawan dalam jangka waktu tertentu, misalnya setelah intervensi program pelatihan atau perubahan kebijakan manajerial.
* Memasukkan variabel mediasi dan moderasi tambahan, seperti iklim organisasi, dukungan sosial dari atasan, kejelasan peran kerja, atau bahkan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) untuk memperkaya model teoretik dan memberikan wawasan yang lebih kompleks.
* Melakukan perbandingan antar sektor industri guna mengidentifikasi pola yang bersifat spesifik konteks dan memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih terarah.

**DAFTAR PUSTAKA**

**A. BUKU**

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2012). Human Resource Management: An Experiential Approach (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Greenleaf, R. K. (2002). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston, MA: Harvard Business Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Boston: Pearson Education.

Simons, T., & Enz, C. A. (2010). The Values-Performance Link in Organizations: How Leaders Use Values to Generate Results. Routledge.

**B. JURNAL DAN SUMBER LAINNYA**

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. Career Development International, 13(3), 209–223.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2012). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Collins, J. (2017). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). *The Work of Leadership*. Harvard Business Review, 79(11), 131–141.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. Psychological Bulletin, 127(3), 376–407.

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.

Logahan, J., & Aesaria, R. (2017). *Keterlibatan Karyawan dan Dampaknya terhadap Kinerja*. Jurnal Manajemen Indonesia, 17(2), 123–135.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). *From burnout to engagement: A new perspective*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 518–528.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Department of Psychology, Utrecht University.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92