

Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Perusahaan Pelayaran

(The Impact of Transformational Leadership and Management Support on Employee Performance through Organizational Commitment in Shipping Companies)

Mursidi¹, Aris Sarjito²

¹Program Studi Teknologi Rekayasa Permesinan Kapal,
Fakultas Vokasi Pelayaran, Universitas Hang Tuah

²Universitas Pertahanan Republik Indonesia

Abstrak: Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam kesuksesan organisasi, terutama dalam industri yang dinamis seperti pelayaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan. Pendekatan penelitian ini bersifat kualitatif berbasis data sekunder, dengan menelaah dan mensintesis berbagai studi terdahulu guna mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, sementara dukungan manajemen berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan suportif. Namun, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh tingkat komitmen organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memperkuat strategi kepemimpinan, kebijakan manajemen, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung komitmen karyawan.

Kata Kunci: dukungan manajemen, industri pelayaran, kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, komitmen organisasi

Abstract: Employee performance is a key factor in organizational success, especially in dynamic industries such as shipping. This study aims to analyze the role of organizational commitment as a mediator in the relationship between transformational leadership, managerial support, and employee performance. This research adopts a qualitative approach based on secondary data, reviewing and synthesizing previous studies to gain a more comprehensive understanding of the relationships among the variables under investigation. The results indicate that transformational leadership enhances employee motivation and engagement, while managerial support plays a role in creating a stable and supportive work environment. However, the influence of these two variables on employee performance is mediated by the level of organizational commitment. Employees with high commitment are more motivated to increase productivity and demonstrate greater loyalty to the organization. Therefore, companies should strengthen leadership strategies, management policies, and create a work culture that supports employee commitment.

Keywords: managerial support, shipping industry, transformational leadership, employee performance, organizational commitment

Alamat korespondensi:

Mursidi, Program Studi Teknologi Rekayasa Permesinan Kapal, Fakultas Vokasi Pelayaran, Universitas Hang Tuah, Jalan A. R. Hakim 150, Surabaya. e-mail: mursidi16@hangtuah.ac.id

Aris Sarjito, Universitas Pertahanan Republik Indonesia, e-mail: arissarjito@gmail.com

PENDAHULUAN

Industri pelayaran merupakan salah satu sektor ekonomi strategis yang memainkan peran penting dalam perdagangan global. Dengan meningkatnya kompleksitas operasional dan persaingan yang

semakin ketat, kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan pelayaran. Menurut Perkasa & of Chinese Human Resources Management (2024), kualitas sumber daya manusia dalam industri pelayaran

memiliki dampak langsung terhadap efisiensi operasional dan daya saing perusahaan di pasar global.

Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu model kepemimpinan yang paling banyak diterapkan dalam berbagai organisasi, termasuk industri pelayaran. Kepemimpinan transformasional menekankan visi yang jelas, motivasi karyawan, serta pemberdayaan individu dalam organisasi (Hamza et al., 2024). Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini tidak hanya menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan produktif (Parsons, 2024). Dalam industri pelayaran yang sangat dinamis, kepemimpinan transformasional dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan dengan memotivasi mereka untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan regulasi yang cepat.

Selain kepemimpinan, dukungan manajemen juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Dukungan yang diberikan oleh manajemen dapat berupa penghargaan, fasilitas kerja yang memadai, serta kebijakan yang berpihak pada kesejahteraan karyawan. Menurut (Orazi et al., 2013), organisasi dengan dukungan manajemen yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan retensi karyawan yang lebih baik. Dukungan ini juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat secara psikologis, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Lebih lanjut, komitmen organisasi berfungsi sebagai faktor mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan dukungan manajemen terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seorang

karyawan merasa terikat dengan organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap berkontribusi di dalamnya (Suartama et al., 2024). Studi terdahulu menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi lebih cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih besar, tingkat produktivitas yang lebih tinggi, serta loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan (Büchler & Hoon, 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan pelayaran. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis data sekunder, penelitian ini akan menggali berbagai studi terdahulu yang telah membahas keterkaitan antara variabel-variabel tersebut dan melihat bagaimana konsep-konsep ini diterapkan dalam industri pelayaran.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan utama sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam industri pelayaran?
2. Bagaimana peran dukungan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan?
3. Bagaimana komitmen organisasi berperan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan?

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini bertujuan untuk:

- Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- Mengidentifikasi peran dukungan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- Mengkaji peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan berdasarkan data sekunder.

Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kepemimpinan transformasional, manajemen sumber daya manusia, serta komitmen organisasi dalam konteks industri pelayaran. Dengan menggunakan metode *systematic literature review* (SLR), penelitian ini akan memberikan gambaran menyeluruh mengenai temuan-temuan terdahulu yang dapat digunakan sebagai dasar bagi penelitian lebih lanjut di masa depan (El Khoury, 2024).

Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi manajemen perusahaan pelayaran dalam menyusun strategi kepemimpinan dan kebijakan organisasi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa manfaat praktis yang dapat diperoleh antara lain:

- Memberikan wawasan bagi pemimpin perusahaan pelayaran mengenai strategi kepemimpinan transformasional yang efektif.
- Membantu manajemen dalam merancang kebijakan yang lebih mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan.
- Memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam meningkatkan komitmen karyawan agar lebih loyal dan produktif.

Studi terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan dukungan organisasi yang memadai dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, terutama dalam lingkungan industri yang dinamis seperti pelayaran (Solanki &

Mai, 2024). Dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis data sekunder, penelitian ini akan mengeksplorasi hubungan antar variabel tersebut melalui analisis literatur yang sistematis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi dunia akademik dan industri, serta berkontribusi dalam penyusunan kebijakan yang lebih strategis dalam manajemen sumber daya manusia di perusahaan pelayaran.

Kepemimpinan Transformasional dalam Industri Pelayaran

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang menekankan motivasi, inspirasi, dan pengaruh positif terhadap karyawan agar mencapai kinerja yang optimal (Kosmann et al., 2024; Fong-Yi Lai et al., 2020). Dalam industri pelayaran, pemimpin transformasional diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif untuk menghadapi tantangan global (Perkasa & of Chinese Human Resources Management, 2024).

Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Studi oleh Hamza et al. (2024) menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik dalam operasional perusahaan pelayaran. Hal ini terutama penting dalam industri yang sangat dinamis seperti pelayaran, di mana ketangkasan dalam merespons perubahan teknologi dan regulasi sangat diperlukan.

Selain itu, Parsons (2024) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan berbasis inovasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas

karyawan. Kepemimpinan ini juga terbukti memperkuat hubungan kerja yang harmonis, yang berdampak langsung terhadap produktivitas individu dan tim.

Dukungan Manajemen dan Kinerja Karyawan

Dukungan manajemen mencakup berbagai aspek, mulai dari pemberian fasilitas kerja yang memadai hingga kebijakan organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Orazi et al. (2013) menegaskan bahwa manajemen yang memberikan dukungan penuh terhadap karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat secara psikologis dan meningkatkan motivasi kerja.

Beberapa dimensi dukungan manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan meliputi:

- Dukungan emosional, di mana karyawan merasa dihargai dan mendapatkan apresiasi atas kontribusinya.
- Dukungan instrumental, seperti fasilitas kerja yang memadai dan akses terhadap pelatihan yang relevan.
- Dukungan informasional, berupa komunikasi yang jelas dan transparan dalam organisasi (Büchler & Hoon, 2024).

Dalam industri pelayaran, di mana tekanan kerja sering kali tinggi dan melibatkan kondisi kerja yang menantang, dukungan manajemen sangat berperan dalam menjaga kesejahteraan dan kinerja karyawan. Studi terbaru oleh El Khoury (2024) menemukan bahwa perusahaan pelayaran yang memiliki kebijakan dukungan karyawan yang kuat mengalami tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan penurunan angka stres kerja.

Komitmen Organisasi sebagai Mediator

Komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterikatan emosional dan

psikologis seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja (AL-Jabari & Ghazzawi, 2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain:

- Kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen terhadap perusahaan.
- Lingkungan kerja yang positif, yang memberikan rasa aman dan stabilitas kerja.
- Hubungan dengan atasan dan rekan kerja, yang menciptakan budaya kerja yang mendukung (Solanki & Mai, 2024).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hamza et al. (2024) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih termotivasi untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Selain itu, studi oleh Parsons (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan manajemen yang baik cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas.

Kinerja Karyawan dalam Konteks Perusahaan Pelayaran

Kinerja karyawan dalam industri pelayaran tidak hanya diukur berdasarkan *output* kerja, tetapi juga mencakup aspek seperti efisiensi operasional, kepatuhan terhadap standar keselamatan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan regulasi (Perkasa & of Chinese Human Resources Management, 2024). Beberapa indikator utama kinerja karyawan dalam industri ini meliputi:

- Efektivitas kerja, yaitu sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan optimal.

- Produktivitas, yang mencerminkan hasil kerja dalam periode waktu tertentu.
- Kompetensi teknis dan non-teknis, terutama dalam menghadapi tantangan operasional di lapangan.
- Tingkat absensi dan retensi, yang menunjukkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan (Büchler & Hoon, 2024).

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di industri pelayaran mencakup:

1. Gaya kepemimpinan, di mana kepemimpinan transformasional telah terbukti meningkatkan kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi, yang memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
3. Kesejahteraan dan keseimbangan kerja, yang membantu mengurangi tingkat stres dan meningkatkan motivasi kerja (El Khoury, 2024).

Dengan mempertimbangkan berbagai studi terdahulu, jelas bahwa kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, dan komitmen organisasi memiliki keterkaitan erat dengan kinerja karyawan dalam industri pelayaran. Penelitian ini akan melanjutkan eksplorasi terhadap hubungan antar variabel tersebut berdasarkan kajian literatur yang telah ada.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif berbasis data sekunder. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dalam industri pelayaran tanpa harus melakukan pengumpulan data primer (Singh & Pradhan, 2024).

Metode utama yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR) dan meta-analysis, yang bertujuan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai temuan dari penelitian terdahulu yang relevan. SLR membantu dalam menyeleksi literatur secara sistematis berdasarkan kriteria tertentu, sedangkan *meta-analysis* memungkinkan pengolahan hasil kuantitatif dari berbagai studi sebelumnya untuk memperoleh kesimpulan yang lebih luas (Moda et al., 2025).

Pendekatan ini telah banyak digunakan dalam penelitian kepemimpinan dan kinerja karyawan karena sifatnya yang komprehensif dalam mengidentifikasi pola dan tren penelitian terkini. Yadav et al. (2024) menegaskan bahwa kombinasi SLR dan *meta-analysis* sangat efektif dalam merangkum bukti empiris dari berbagai konteks industri, termasuk sektor pelayaran.

Sumber Data Sekunder

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari sumber sekunder yang relevan dan terpercaya. Beberapa sumber utama mencakup:

- Jurnal ilmiah yang dipublikasikan di *database* akademik seperti Scopus, ScienceDirect, Emerald, Taylor & Francis, dan Google Scholar.
- Artikel akademik yang membahas kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan dalam industri pelayaran.
- Laporan industri dan dokumen resmi dari lembaga maritim serta organisasi bisnis global yang memberikan wawasan tentang tren kepemimpinan dan manajemen di sektor pelayaran (Maretzki et al., 2024).

Dengan menggunakan data sekunder dari berbagai sumber terpercaya, penelitian ini dapat memastikan validitas temuan dan memperkaya pemahaman tentang fenomena yang dikaji.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memastikan akurasi dan relevansi data yang digunakan, penelitian ini menerapkan prosedur pengumpulan data yang ketat.

- Penelusuran Literatur
 - Menggunakan kata kunci yang relevan, seperti *transformational leadership*, *management support*, *organizational commitment*, dan *employee performance in the shipping industry*.
 - Memanfaatkan database akademik yang memiliki reputasi tinggi seperti Scopus, ProQuest, dan Emerald untuk menemukan literatur terkini.
 - Menyeleksi literatur yang telah melalui *peer review* untuk memastikan kredibilitas dan kualitas penelitian yang digunakan (Moda et al., 2025).
- Seleksi Data
 - Berdasarkan waktu publikasi: Hanya mempertimbangkan studi yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir (2019–2024) guna memastikan relevansi dengan tren terbaru dalam kepemimpinan dan kinerja karyawan.
 - Berdasarkan konteks industri: Hanya memilih penelitian yang secara langsung terkait dengan industri pelayaran atau yang memiliki generalisasi tinggi untuk diterapkan dalam konteks tersebut.
 - Berdasarkan metodologi penelitian: Memilih penelitian dengan pendekatan kuantitatif,

kualitatif, atau campuran yang memiliki metodologi yang jelas dan transparan.

Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menghasilkan kesimpulan yang berbasis bukti dari sumber yang kredibel dan relevan dengan permasalahan yang dikaji.

Teknik Analisis Data

Setelah pengumpulan data, penelitian ini melakukan beberapa teknik analisis untuk memahami pola dan hubungan antara variabel yang dikaji:

- Analisis Tematik
 - Mengidentifikasi tema-tema utama dari studi terdahulu terkait kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.
 - Mengelompokkan studi berdasarkan temuan mereka terhadap variabel yang dikaji untuk melihat pola umum dalam penelitian sebelumnya (Moda et al., 2025).
- Meta-Analisis
 - Jika memungkinkan, menggabungkan hasil kuantitatif dari berbagai penelitian sebelumnya untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas tentang hubungan antar variabel.
 - Menggunakan metode *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) untuk menyusun sintesis data dengan lebih sistematis (Maretzki et al., 2024).
 - Pendekatan ini telah terbukti efektif dalam merangkum bukti empiris secara objektif dan memberikan *insight* yang lebih mendalam terhadap topik penelitian (Khalid & Shahid, 2024).

- Comparative Analysis
 - Membandingkan hasil penelitian terdahulu untuk melihat perbedaan dan kesamaan dalam temuan mereka.
 - Mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan variasi hasil antar penelitian, seperti perbedaan metodologi atau konteks industri.

Pendekatan analisis ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat memberikan wawasan yang komprehensif, mendalam, dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia di industri pelayaran.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis data sekunder dengan *Systematic Literature Review* (SLR) dan *meta-analysis* untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dalam industri pelayaran. Sumber data berasal dari jurnal ilmiah, artikel akademik, serta laporan industri, dengan proses pengumpulan dan analisis data yang sistematis.

Melalui kombinasi analisis tematik, *meta-analysis*, dan *comparative analysis*, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pola utama dalam studi terdahulu serta memberikan wawasan praktis bagi perusahaan pelayaran dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui strategi kepemimpinan dan dukungan manajemen yang efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan dalam Industri Pelayaran

Kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak

diteliti dalam konteks organisasi modern, termasuk industri pelayaran. Pemimpin transformasional memiliki karakteristik yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, meningkatkan loyalitas, serta mendorong inovasi dalam pekerjaan mereka (Perkasa & of Chinese Human Resources Management, 2024). Dalam industri pelayaran, yang dikenal dengan lingkungan kerja yang penuh tantangan dan dinamis, kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan serta memastikan kelangsungan operasional perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Owotemu et al. (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan dalam industri pelayaran. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, dukungan emosional, serta mengembangkan karyawan secara pribadi dan profesional akan meningkatkan keterlibatan serta produktivitas mereka.

Konsep Kepemimpinan Transformatif

Menurut teori yang dikembangkan oleh Kuhnert & Lewis (1987) dan Ellen (2016), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama:

- Idealized Influence (Pengaruh Ideal), Pemimpin bertindak sebagai panutan dan menginspirasi karyawan dengan visi yang jelas.
- Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif), Pemimpin memotivasi karyawan untuk bekerja dengan antusias dan memiliki rasa tujuan yang kuat.
- Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual), Pemimpin mendorong inovasi dan berpikir kritis di kalangan karyawan.

- Individualized Consideration (Perhatian *Individualized*), Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan perkembangan setiap karyawan.

Kombinasi dari dimensi-dimensi ini memungkinkan pemimpin untuk membangun hubungan kerja yang lebih baik dengan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dalam Industri Pelayaran Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Souhoka (2025) terhadap perusahaan pelayaran di Indonesia, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan visi yang jelas cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Aziz et al., 2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dalam industri pelayaran dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini penting dalam industri yang sering mengalami tingkat turnover yang tinggi akibat kondisi kerja yang berat.

Mendorong inovasi dan kinerja individu

Dalam sektor pelayaran, inovasi memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan keselamatan kerja. (Aziz et al., 2025) menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru dalam menghadapi tantangan operasional. Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual dalam

gaya kepemimpinannya mampu menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan.

Penelitian oleh Mishra et al. (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional lebih cenderung memiliki inisiatif dalam meningkatkan efisiensi operasional dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang bekerja di bawah kepemimpinan transaksional atau otoriter.

Mengurangi stres dan meningkatkan retensi karyawan

Industri pelayaran sering dikaitkan dengan tekanan kerja yang tinggi, terutama bagi karyawan yang bekerja di atas kapal dalam jangka waktu yang lama. Studi oleh Rony (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengurangi tingkat stres karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian individu terhadap bawahannya dapat meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, yang pada akhirnya mengurangi tingkat kelelahan kerja dan meningkatkan retensi karyawan.

Studi lain yang dilakukan oleh Hamza et al. (2024) menegaskan bahwa pemimpin yang mampu membangun hubungan emosional yang kuat dengan karyawan cenderung menciptakan tingkat komitmen yang lebih tinggi di antara mereka. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh atasan mereka lebih cenderung bertahan di perusahaan dalam jangka panjang.

Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan

Kinerja karyawan yang lebih baik secara langsung berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa

perusahaan pelayaran yang dipimpin oleh pemimpin transformasional memiliki tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, efisiensi operasional yang lebih baik, serta tingkat kecelakaan kerja yang lebih rendah (Rony, 2024). Hal ini disebabkan oleh meningkatnya keterlibatan karyawan dalam mencapai target perusahaan serta budaya kerja yang lebih kolaboratif.

Tantangan dalam Implementasi Kepemimpinan Transformasional di Industri Pelayaran

Meskipun banyak penelitian menunjukkan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, terdapat beberapa tantangan dalam implementasinya, terutama dalam konteks industri pelayaran:

- Lingkungan kerja yang hierarkis. Banyak perusahaan pelayaran masih menerapkan struktur organisasi yang kaku dan hirarkis, yang dapat menghambat fleksibilitas dan inovasi.
- Rotasi karyawan yang tinggi. Sifat pekerjaan di industri pelayaran yang mengharuskan karyawan bekerja dalam kondisi yang berat dapat menyebabkan tingginya tingkat pergantian karyawan, yang pada gilirannya menghambat upaya membangun budaya kepemimpinan transformasional yang kuat.
- Kurangnya pelatihan kepemimpinan. Tidak semua pemimpin dalam industri pelayaran memiliki keterampilan kepemimpinan transformasional yang memadai. Diperlukan program pelatihan yang lebih komprehensif untuk mengembangkan kemampuan ini di kalangan manajer dan supervisor.

Berdasarkan kajian literatur, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja karyawan dalam industri pelayaran. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja, mendorong inovasi, mengurangi tingkat stres karyawan, serta meningkatkan retensi tenaga kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan kepuasan pelanggan dalam perusahaan pelayaran.

Namun, terdapat beberapa tantangan dalam implementasi kepemimpinan transformasional di industri ini, seperti struktur organisasi yang hierarkis dan tingkat rotasi karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat, termasuk pelatihan kepemimpinan yang lebih baik serta kebijakan organisasi yang mendukung gaya kepemimpinan ini.

Peran Dukungan Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen fundamental dalam keberhasilan sebuah organisasi. Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja individu di tempat kerja, salah satunya adalah dukungan manajemen. Dukungan manajemen merujuk pada berbagai bentuk interaksi, fasilitas, serta kebijakan yang diberikan oleh manajemen untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Ajiteru et al., 2025).

Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompetitif, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa karyawannya mendapatkan dukungan yang memadai dari manajemen agar tetap termotivasi dan produktif. Dukungan yang diberikan dapat berupa pelatihan, fasilitas kerja yang memadai, serta komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan (H.-C. Lai et al., 2025).

Konsep Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dapat didefinisikan sebagai upaya organisasi

dalam memberikan sumber daya, perhatian, serta lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan (Travaglione et al., 2017). Bentuk dukungan ini dapat dikategorikan menjadi beberapa aspek utama:

- Dukungan Emosional
 - Pemimpin yang mampu memberikan apresiasi dan umpan balik positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
 - Menurut (Deepalakshmi et al., 2024), organisasi dengan budaya dukungan emosional yang tinggi memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.
- Dukungan Instrumental
 - Termasuk penyediaan fasilitas kerja yang memadai, teknologi, dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
 - Studi oleh (Alkaf et al., 2021) menunjukkan bahwa akses terhadap sumber daya yang baik meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.
- Dukungan Informasional
 - Komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan memungkinkan penyelesaian masalah yang lebih cepat dan peningkatan kinerja yang lebih baik.
 - Penelitian oleh (Jin et al., 2023) menemukan bahwa perusahaan dengan kebijakan komunikasi yang kuat mengalami peningkatan produktivitas hingga 20%.

Dampak Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan

Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan

Karyawan yang merasa didukung oleh manajemen cenderung lebih termotivasi dalam bekerja. Dukungan yang konsisten dari atasan dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Clack, 2021).

Sebagai contoh, penelitian oleh (Mansor et al., 2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang secara aktif memberikan pelatihan dan insentif kepada karyawan mengalami peningkatan produktivitas hingga 30%. Selain itu, karyawan yang mendapatkan penghargaan atas kinerjanya cenderung lebih loyal terhadap perusahaan dan memiliki tingkat turnover yang lebih rendah.

Mengurangi stres kerja dan burnout

Lingkungan kerja yang menuntut sering kali menyebabkan tekanan mental dan emosional pada karyawan. Dukungan manajemen yang baik dapat membantu mengurangi tingkat stres dan burnout di tempat kerja (Sajid et al., 2021).

Menurut penelitian oleh (Gazi et al., 2024), karyawan yang merasa bahwa mereka mendapatkan dukungan dari atasan mereka lebih mampu mengelola tekanan kerja dibandingkan dengan mereka yang merasa diabaikan. Ini menunjukkan bahwa kepedulian dari manajemen bukan hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga memperpanjang masa kerja mereka dalam organisasi.

Meningkatkan kolaborasi dan komunikasi

Dukungan manajemen juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan efisiensi dalam penyelesaian tugas serta mencegah konflik di tempat kerja (Bucăța & Rizescu, 2017).

Dalam industri yang sangat kompetitif, komunikasi yang baik sangat penting untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tugas dan tanggung jawabnya. Studi oleh (Fuchshuber & Greif, 2022) menegaskan bahwa keterbukaan dalam komunikasi antara karyawan dan

manajemen berkontribusi terhadap efisiensi operasional yang lebih tinggi.

Meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja

Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh manajemen cenderung menunjukkan peningkatan dalam kualitas kerja mereka. Dukungan yang memadai memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada tugas mereka tanpa terganggu oleh ketidakpastian lingkungan kerja (Wu et al., 2025).

Penelitian oleh (Sabil et al., 2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengutamakan kesejahteraan karyawan dengan memberikan dukungan manajemen yang kuat mengalami peningkatan produktivitas sebesar 25% dalam kurun waktu dua tahun.

Tantangan dalam Implementasi Dukungan Manajemen

Meskipun memiliki banyak manfaat, terdapat beberapa tantangan dalam implementasi dukungan manajemen yang efektif:

- Kurangnya Kesadaran Manajemen
 - Tidak semua pemimpin menyadari pentingnya dukungan terhadap karyawan.
 - Beberapa organisasi masih menerapkan pendekatan yang transaksional dalam manajemen sumber daya manusia.
- Keterbatasan Sumber Daya
 - Tidak semua perusahaan memiliki anggaran yang cukup untuk menyediakan fasilitas dan pelatihan yang optimal bagi karyawan.
 - Dalam beberapa kasus, kebijakan perusahaan membatasi fleksibilitas manajemen dalam memberikan dukungan kepada tim mereka.
- Resistensi terhadap Perubahan
 - Beberapa karyawan mungkin tidak terbiasa dengan sistem dukungan yang diberikan oleh perusahaan, terutama jika

mereka telah lama bekerja di lingkungan kerja yang kurang mendukung.

- Studi oleh (Errida & Lotfi, 2021) menunjukkan bahwa perubahan dalam kebijakan organisasi memerlukan waktu dan pendekatan yang sistematis agar diterima oleh seluruh anggota tim.

Dukungan manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memberikan dukungan yang mencakup aspek emosional, instrumental, dan informasional, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan dukungan manajemen yang kuat mengalami peningkatan dalam motivasi karyawan, pengurangan tingkat stres, peningkatan kolaborasi, serta peningkatan efisiensi kerja. Namun, terdapat beberapa tantangan dalam implementasi dukungan manajemen yang efektif, termasuk keterbatasan sumber daya, kurangnya kesadaran pemimpin, serta resistensi terhadap perubahan.

Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Manajemen, dan Kinerja Karyawan

Dalam lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis, organisasi perlu memastikan bahwa karyawannya tetap termotivasi dan produktif. Salah satu faktor kunci yang berkontribusi terhadap produktivitas karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dengan perusahaan dan memiliki keinginan untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang (Perkasa & of

Chinese Human Resources Management, 2024).

Studi terbaru menunjukkan bahwa komitmen organisasi memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan (Hamza et al., 2024). Dengan kata lain, pemimpin yang inspiratif dan manajemen yang mendukung dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka.

Konsep Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan emosional, psikologis, dan perilaku karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Allen & Meyer (1990), komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama:

- *Affective Commitment* (Komitmen Afektif). Karyawan secara emosional terikat dengan perusahaan dan ingin tetap bekerja di dalamnya.
- *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan). Karyawan tetap berada dalam perusahaan karena adanya konsekuensi finansial atau kurangnya alternatif pekerjaan lain.
- *Normative Commitment* (Komitmen Normatif). Karyawan merasa berkewajiban untuk tetap bekerja dalam organisasi karena faktor moral atau etika.

Komitmen afektif merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh kepemimpinan transformasional dan kebijakan organisasi yang mendukung. *Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Manajemen, dan Kinerja Karyawan*

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung terhadap komitmen organisasi karena pemimpin yang visioner dan inspiratif dapat membangun hubungan emosional yang lebih kuat dengan karyawan. Menurut Perkasa & of Chinese Human Resources Management (2024), pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, mendorong inovasi, serta meningkatkan rasa memiliki di antara karyawan.

Penelitian oleh Hamza et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen afektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian individual kepada karyawan dan memberikan motivasi inspiratif mampu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Hubungan antara Dukungan Manajemen dan Komitmen Organisasi

Dukungan manajemen, yang mencakup penyediaan sumber daya, kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, serta komunikasi yang terbuka, memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi (Büchler & Hoon, 2024).

Penelitian oleh Astuty & Udin (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang secara aktif mendukung pengembangan karier karyawan melalui pelatihan dan fasilitas kerja yang baik memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa didukung oleh manajemen lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam organisasi dan memberikan kinerja terbaik mereka.

Selain itu, studi oleh (Sarjito, 2023) menegaskan bahwa dukungan

manajemen yang baik dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka.

Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi yang tinggi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaan lebih cenderung untuk:

- Bekerja lebih keras dan lebih produktif.
- Memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.
- Menunjukkan perilaku inovatif dan proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Abbas & Graepel, 2024).

Penelitian oleh (Buil et al., 2019) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi memiliki kemungkinan 40% lebih besar untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap perusahaan dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen yang rendah.

Komitmen Organisasi sebagai Mediator

Ketika kepemimpinan transformasional dan dukungan manajemen dikombinasikan, dampaknya terhadap kinerja karyawan akan semakin besar jika diperantarai oleh komitmen organisasi. (Astuty & Udin, 2020) menemukan bahwa komitmen organisasi bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan motivasi yang diberikan oleh pemimpin dan dukungan yang diberikan oleh manajemen dengan peningkatan kinerja karyawan.

Studi lain oleh Aisyah et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan

dukungan manajemen tidak akan memberikan dampak yang maksimal jika karyawan tidak memiliki komitmen terhadap organisasi mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada strategi yang dapat meningkatkan komitmen organisasi, seperti membangun budaya perusahaan yang inklusif, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta memberikan kesempatan pengembangan karier.

Implikasi dan Tantangan dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi

Meskipun komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan:

- Kurangnya Kesadaran Manajemen
 - Tidak semua manajer memahami pentingnya membangun komitmen organisasi.
 - Beberapa organisasi masih lebih fokus pada hasil jangka pendek daripada investasi dalam keterikatan karyawan.
- Perubahan dalam Ekspektasi Karyawan
 - Generasi muda di tempat kerja lebih menuntut fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja yang baik.
 - Perusahaan perlu menyesuaikan kebijakan mereka agar lebih selaras dengan harapan karyawan.
- Faktor Eksternal
 - Krisis ekonomi atau perubahan dalam industri dapat mempengaruhi stabilitas pekerjaan dan tingkat komitmen karyawan.

Komitmen organisasi berperan sebagai mediator yang sangat penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasi

melalui motivasi dan perhatian yang diberikan kepada karyawan, sementara dukungan manajemen menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan kondusif bagi pertumbuhan karyawan.

Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawan harus memastikan bahwa mereka tidak hanya menerapkan strategi kepemimpinan yang baik, tetapi juga membangun sistem pendukung yang meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan kajian literatur yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan dukungan manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi komitmen organisasi.

Pertama, kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan melalui inspirasi dan pemberdayaan yang diberikan oleh pemimpin. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, membangun hubungan emosional dengan karyawan, serta mendorong inovasi cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Kedua, dukungan manajemen dalam bentuk penyediaan sumber daya, kebijakan yang mendukung kesejahteraan, serta komunikasi yang terbuka berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Organisasi yang menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan mengurangi burnout.

Ketiga, komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan

transformasional, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, membangun komitmen organisasi menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Namun, terdapat beberapa tantangan dalam implementasi strategi ini, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman manajemen tentang pentingnya komitmen organisasi, serta dinamika tenaga kerja yang terus berubah. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang sistematis dan berbasis bukti untuk mengoptimalkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan temuan dalam kajian ini, berikut adalah beberapa saran yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui strategi kepemimpinan dan manajemen yang efektif:

- Meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan Transformasional
 - Organisasi perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan bagi manajer dan supervisor agar mereka dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan lebih efektif.
 - Pemimpin diharapkan lebih proaktif dalam membangun komunikasi yang terbuka, memberikan apresiasi terhadap pencapaian karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang inovatif.
- Membangun Budaya Dukungan Manajemen yang Kuat

- Manajemen harus memastikan bahwa kebijakan organisasi mendukung kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan, misalnya dengan menyediakan pelatihan berkelanjutan, tunjangan kesehatan, dan fasilitas kerja yang nyaman.
- Meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan agar ada transparansi dalam pengambilan keputusan serta perasaan keterlibatan dalam organisasi.
- Meningkatkan Komitmen Organisasi melalui Strategi yang Efektif
 - Membangun lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas dalam organisasi.
 - Menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas agar karyawan memiliki motivasi jangka panjang untuk bertahan dan berkembang dalam organisasi.
 - Mengadakan program keterlibatan karyawan, seperti team building, mentoring, dan penghargaan kinerja untuk meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi.
- Menggunakan Pendekatan Berbasis Data dalam Pengambilan Keputusan
 - Organisasi dapat menerapkan sistem evaluasi kinerja berbasis data untuk memantau efektivitas kepemimpinan, dukungan manajemen, serta tingkat komitmen organisasi secara real-time.
 - Melakukan survei kepuasan karyawan secara berkala guna mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dalam kebijakan manajemen.

- Mengelola Tantangan dalam Implementasi Perubahan

- Organisasi harus menyusun strategi perubahan yang inklusif dengan melibatkan karyawan dalam proses transformasi kepemimpinan dan manajemen.
- Menyediakan forum diskusi atau pertemuan rutin agar karyawan dapat menyampaikan masukan mengenai lingkungan kerja dan dukungan yang mereka butuhkan.

Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan inovatif, serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A., & Graepel, T. (2024). *The Role of Organizational Commitment in Enhancing Employee Performance: Insights from Human Resource Analytics*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32549.51683>
- Aisyah, Lumbanraja, P., Absah, Y., & Silalahi, A. S. (2025). Leadership Dynamics in Government Institutions: The Paradox of Performance and Innovation under Bureaucratic Structures. *International Review of Management and Marketing*, 15(2), 20–31. <https://doi.org/10.32479/irmm.18029>
- Ajiteru, S., J.N., A., & Sulaiman, H. (2025). *Recruitment Strategies, Compensation Management, Retention and Job Satisfaction in the FCDA Nigeria Civil Service*. 2, 1–8. <https://doi.org/10.61132/greeninflation.v2i2.300>

- AL-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11, 78–119. https://www.researchgate.net/publication/331635975_Organizational_Commitment_A_Review_of_the_Conceptual_and_Empirical_Literature_and_a_Research_Agenda
- Alkaf, A., Yusliza, Y., Saputra, J., Muhammad, Z., & Bon, A. (2021). *A Review of Work Effectiveness and Efficiency, Service Quality and Organisational Performance Literature: A Mini-Review Approach*. <https://doi.org/10.46254/AN11.20210873>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In *Journal of Occupational Psychology* (Vol. 63). https://ia601603.us.archive.org/11/items/Commitment_708/AllenMeyer1990.pdf
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Aziz, A., Mulyanti, R. Y., & Soma, A. M. (2025). *International Journal of Multidisciplinary Research of Higher Education (IJMURHICA) Managerial Transformation at Sea: Strategies to Enhance Performance, Motivation and Crew Safety*. <https://doi.org/https://doi.org/10.24036/ijmurhica.v8i2.326>
- Bucăța, G., & Rizescu, M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
- Büchler, J.-P., & Hoon, C. (2024). *Hidden Champions Case Compendium: Leading Global Markets – Case Studies and Texts*. Springer Nature. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-44300-9>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Clack, L. (2021). Employee Engagement: Keys to Organizational Success. In S. K. Dhiman (Ed.), *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (pp. 1001–1028). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_77
- Deepalakshmi, D., Tiwari, D., Baruah, D., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30, 5941–5948. <https://doi.org/10.53555/kuvey.v30i4.2323>
- El Khoury, R. (2024). *Technology-Driven Business Innovation: Unleashing the Digital Advantage, Volume 1*. Springer Nature. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-51997-0>

- Ellen, B. P. (2016). Transformational Leadership. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_1343-1
- Errida, Abdelouahab, & Lotfi, Bouchra. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016270. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fuchshuber, P., & Greif, W. (2022). Creating effective communication and teamwork for patient safety. In *The SAGES manual of quality, outcomes and patient safety* (pp. 443–460). Springer.
- Gazi, Md. A. I., Yusof, M. F., Islam, Md. A., Amin, M. Bin, & Senathirajah, A. R. bin S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Hamza, K. A., Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2024). Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 325–338. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.25](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.25)
- Jin, W., Chen, Y., Yang, S., Zhou, S., Jiang, H., & Wei, J. (2023). Personalized managerial response and negative inconsistent review helpfulness: The mediating effect of perceived response helpfulness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 103398. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103398>
- Khalid, R., & Shahid, A. (2024). *EXPLORING THE DYNAMICS OF PAID ACADEMIC WRITINGS IN PAKISTANI AND FOREIGN UNIVERSITIES*. <https://apexjss.com>
- Kosmann, K., Bafuka, D., Ilzuk, P., & Jehnke, J. (2024). The influence of transformational leadership on employee motivation. *Buletin Udayana Mengabdi*, 1, 12. <https://doi.org/10.34440/199>
- Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12, 648. <https://doi.org/10.2307/258070>
- Lai, Fong-Yi, Tang, Hui-Chuan, Lu, Szu-Chi, Lee, Yu-Chin, & Lin, Cheng-Chen. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899085. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lai, H.-C., Yang, C.-C., Chuang, H.-Y., Hung, C.-H., & Lin, C.-M. (2025). *The Regulation and System of the Occupational Health Service in Taiwan: A Country Report*. <https://doi.org/10.57523/jaohlev.cr.24-010>
- Mansor, F., Huzaimi, Y., Hashim, M., Muhammad, N., & Omar, N. (2023). *Employee engagement and organizational performance*. <https://doi.org/10.55573/IJAFB.085006>

- Maretzki, Q., Jones, S., Mcnaughton, S., & Sanders, I. T. (2024). *Application Processes Factors: A Systematic Literature Review*. https://doi.org/10.21872/2024IISE_6322
- Mishra, D., Dashora, J., & Dubey, D. (2023). *The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Performance: A Comprehensive Review*. 3, 2581–9429. https://www.researchgate.net/publication/372908034_The_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Employee_Engagement_and_Performance_A_Comprehensive_Review
- Moda, H. M., Mahmoud, F. O., Kozhiparambath, L., & Abdelrahim, R. A. (2025). The impact of leadership on workplace safety climate and employees' well-being with particular focus on transformational leadership. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 31(1), 205–213. <https://doi.org/10.1080/10803548.2024.2424078>
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. In *International Review of Administrative Sciences* (Vol. 79, Issue 3, pp. 486–504). <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Owotemu, A. E., Bernardi, R., & Nwosu, C. (2024). Impact of Leadership Approaches on Organisational Management & Economic Growth. *Open Access Library Journal*, 11(12). <https://doi.org/10.4236/oalib.1112548>
- Parsons, R. (2024). *The Role of Middle Management in Influencing Corporate Culture Change Success*. <https://www.proquest.com/openview/f23e317fd1955ca08046fd43cbf8e883/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Perkasa, D. H., & of Chinese Human Resources Management, J. (2024). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Innovative Work Behavior in a Public Transportation Company. *Journal of Chinese Human Resources Management*. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800504.20241504>
- Rony, Z. (2024). The Effect of Work Environmental, Transformational Leadership and Work Stress On Employee Performance At Bank International. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30, 6624–6634. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2452>
- Sabil, S., Hakim, L., Lahat, M., & Rosento, R. (2023). The Role of Employee Welfare in Improving Work Productivity in Service Companies. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1, 1442–1450. <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i1.2.526>
- Sajid, U., Ihsan, M., & Reba, A. (2021). *Work Environment Stress: Causes and Outcomes*. 15, 754–761. https://www.researchgate.net/publication/351450128_Work_Environment_Stress_Causes_and_Outcomes
- Sarjito, A. (2023). Integrating the Concept of Situational Leadership and VUCA in Formulating Adaptive and Responsive Defense Policies. *Journal of Social Interactions and Humanities*, 2(3), 221–238.
- Singh, P. K., & Pradhan, S. (2024). Editorial: Embracing new horizons. *IIMT Journal of*

- Management*, 1(2), 125–126.
<https://doi.org/10.1108/IIMTJM-10-2024-082>
- Solanki, V. K., & Mai, N. A. (2024). *Proceedings of the 4th International Conference on Research in Management and Technovation*. Springer.
https://books.google.co.id/books?id=O58DEQAQBAJ&redir_esc=y
- Souhoka, S. (2025). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE AT PT PELNI AMBON BRANCH. *INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS (IJEFE)*, 2(2), 328–339.
<https://ijefe.my.id/index.php/economic/article/view/172/189>
- Suartama, I., Putra, I., Puspitawati, N., & Suardhika, I. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediating Variable. *Asian Pacific Journal of Management and Education*, 7, 187–204.
<https://doi.org/10.32535/apjme.v7i3.3547>
- Travaglione, A., Scott-Ladd, B., Hancock, J., & Chang, J. (2017). Managerial support: Renewing the role of managers amidst declining union support for employees. *Journal of General Management*, 43, 24–32.
<https://doi.org/10.1177/0306307017723313>
- Wu, M., Tsai, N. E., Koh, L. Y., & Yuen, K. F. (2025). Maritime AI socialisation: Exploring the impact of digital enablers on human-AI collaboration and service and process innovation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation* Review, 197, 104053.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104053>
- Yadav, A., Yadav, G., & Desai, T. (2024). Unlocking the potential of Industry 4.0 in BRICS nations: a systematic literature review and meta-analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 42.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2023-0180>