JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 24 November 2025 | **Revised:** 30 November 2025 | **Accepted:** 20 Desember 2025

Pengaruh Kompetensi Karyawan, *Digital Leadership*, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Kasus: PT.XYZ Batam

Slamet Soebagiyo[1], Kesi Amanda Putri[2]
[1]Politeknik Negeri Batam, Indonesia, slamet@polibatam.ac.id
[2]Politeknik Negeri Batam, Indonesia, kesiamanda@polibatam.ac.id

Corresponding Author: slamet@polibatam.ac.id[1]

Abstract: *The purpose of this study is to determine the effect of employee competence, digital leadership, work discipline, and job satisfaction on employee productivity at PT. XYZ Batam. The research employed a quantitative method, with data collected through questionnaires distributed to 41 employees. The analysis results indicate that employee competence and digital leadership have no significant effect on work productivity. Conversely, work discipline has a positive and significant impact, while job satisfaction shows no significant effect. This study highlights the importance of work discipline in enhancing productivity and emphasizes the need for the company to improve the implementation of digital leadership and the management of employee competence to achieve optimal results. The study recommends that management focus on strengthening work discipline and developing a more effective Human Resource Management (HRM) system.*

Keywords: *Employee Competence, Digital Leadership, Work Discipline, Job Satisfaction, Work Productivity.*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan, digital leadership, disiplin kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. XYZ Batam. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 41 karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi karyawan serta digital leadership tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja. Sebaliknya, disiplin kerja terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan, sementara kepuasan kerja tidak berdampak yang signifikan. Penelitian ini menekankan pentingnya disiplin kerja dalam meningkatkan produktivitas, serta perlunya perusahaan untuk memperbaiki penerapan digital leadership dan pengelolaan kompetensi karyawan agar dapat mencapai hasil yang optiumal. Penelitian ini menyarankan bagi manajemen untuk fokus pada penguatan disiplin

kerja dan pengembangan sistem manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih efektif.
Kata Kunci: Kompetensi Karyawan, *Digital Leadership*, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja.

PENDAHULUAN

Produktivitas karyawan merupakan faktor krusial bagi keberhasilan perusahaan di era digital yang ditandai dengan meningkatnya permintaan pasar. Perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas, kuantitas, dan daya saing melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang andal. Menurut Role et al. (2022), keunggulan kompetitif industri ditentukan oleh SDM yang berkualitas, kompeten, dan produktif. Sebaliknya, SDM yang tidak kompeten dapat merugikan perusahaan (Narindra et al., 2023). Pengelolaan SDM yang baik akan meningkatkan produktivitas, yakni perbandingan efisien antara input dan output (Noviyanti et al., 2019). Untuk mencapainya, perusahaan harus memperhatikan pengembangan SDM, sistem kerja, lingkungan kerja, teknologi, manajemen stres, keseimbangan kerja-hidup, dan komunikasi yang efektif.

PT. XYZ Batam merupakan perusahaan jasa inspeksi dan konsultasi mutu yang menawarkan berbagai layanan dalam inspeksi kualitas dan solusi manajemen proyek dengan hasil yang optimal. Namun, evaluasi terhadap kinerja produktivitas menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi. Untuk memberikan gambaran yang yang lebih rinci mengenai pencapaian produktivitas proyek pada tahun 2023, data berikut disajikan:

Tabel 1. Target Pengerjaan Proyek 2023

No	Bulan	Target Pencapaian		Yang Terealisasi		Keterangan
1	Januari	Rp	783.333.333	Rp	365.425.000	Tidak Tercapai
2	Februari	Rp	783.333.333	Rp	476.100.000	Tidak Tercapai
3	Maret	Rp	783.333.333	Rp	849.685.020	Tercapai
4	April	Rp	783.333.333	Rp	640.000.867	Tidak Tercapai
5	Mei	Rp	783.333.333	Rp	347.977.000	Tidak Tercapai
6	Juni	Rp	783.333.333	Rp	1.045.382.500	Tercapai
7	Juli	Rp	783.333.333	Rp	739.833.324	Tidak Tercapai
8	Agustus	Rp	783.333.333	Rp	929.677.500	Tercapai
9	September	Rp	783.333.333	Rp	425.195.000	Tidak Tercapai
10	Oktober	Rp	783.333.333	Rp	596.883.000	Tidak Tercapai
11	November	Rp	783.333.333	Rp	388.040.480	Tidak Tercapai
12	Desember	Rp	783.333.333	Rp	761.900.000	Tidak Tercapai
	Total	**Rp**	**9.400.000.000**	**Rp**	**7.566.099.691**	**Tidak Tercapai**

Sumber: (PT. XYZ Batam 2023)

Berdasarkan Tabel 1, realisasi proyek tahun 2023 hanya mencapai Rp 7,56 miliar dari target Rp 9,4 miliar. Target tercapai pada Maret, Juni, dan Agustus karena tingginya pesanan klien, sementara bulan lain tidak mencapai target. Menurut admin QA, penurunan disebabkan pembatalan PO akibat pergantian vendor oleh klien karena harga lebih kompetitif atau perubahan kebutuhan proyek, yang berdampak pada produktivitas

karyawan. Beberapa faktor utama yang diyakini memengaruhi produktivitas kerja di PT. XYZ Batam yaitu kompetensi karyawan, *digital leadership*, kedisiplinan kerja, dan kepuasan kerja. Ketidaktercapaian ini menandakan adanya persoalan produktivitas yang perlu ditinjau dari aspek internal.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, salah satu diantara strategi yang perlu diterapkan oleh pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas adalah dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi merupakan elemen krusial yang harus dimiliki karyawan agar dapat menjalankan fungsinya dnegan baik. Oleh sebab itu, penilaian kerja tidak dapat terlepas dari adanya organisasi serta sumber daya manusia yang cukup (Zakki, 2015:5 dalam Tritanti et al., 2022).

Selain kompetensi, *digital leadership* juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas. Digital leadership mengacu pada pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis (Purwanto et al., 2021). Kepemimpinan yang efektif menjadi elemen kunci dalam proses transformasi digital. Selain itu, disiplin kerja juga memiliki peran penting. Karyawan yang memiliki kedisiplin biasanya bekerja dengan cara yang lebih produktif dan efisien, yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan hasil kerja serta mengurangi penyimpangan.

Selain *digital leadership*, dalam mengelola sumber daya manusia juga tidak terlepas dari faktor kedisiplinan yang diterapkan dalam organisasi atau perusahaan. Meskipun PT. XYZ Batam telah menerapkan sistem fingerprint untuk pencatatan kehadiran, hasil observasi menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan masih belum optimal. Ini terlihat masih banyak karyawan yang datang terlambat di luar jadwal. Untuk mengilustrasikan tingkat kedisiplinan kehadiran karyawan, data keterlambatan karyawan periode tahun 2023 disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. Keterlambatan Karyawan Periode 2023

Bulan	Jumlah Hari Kerja (JHK)	Jumlah Karyawan (JK)	Jumlah Keterlambatan Hari (JKH)	Persentase $\frac{JKe}{JHK\ x\ JKa}$ x 100
Triwulan I	64	8	261	50,98
Triwulan II	55	8	249	56,59
Triwulan III	62	10	287	46,29
Triwulan IV	64	10	367	57,34

Sumber: Data yang sudah diolah

Berdasarkan tabel menunjukkan peningkatan keterlambatan karyawan pada triwulan I, II, dan IV tahun 2023, dengan penurunan di triwulan III meski masih tergolong tinggi. Keterlambatan yang terus meningkat ini berdampak pada produktivitas kerja. Sesuai Peraturan Perusahaan PT. XYZ Batam 2024–2026, karyawan yang terlambat atau pulang sebelum waktunya tanpa alasan sah akan dikenakan teguran tertulis sesuai protap kehadiran.

Kepuasan kerja karyawan juga berpengaruh terhadap produktivitas. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan juga produktif. Sehingga memugkinkan karyawan untuk mencapai hasil pekerjaan yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun dari hasil observasi menunjukkan bahwa meskipun kompetensi karyawan PT. XYZ Batam, terutama di bidang inspeksi, sudah baik dan merata berkat pelatihan dan sertifikasi BNSP. Namun, *digital leadership* belum berjalan optimal. Tidak tersedia alat

kolaborasi digital seperti Microsoft Teams, dan pelaporan keuangan masih dilakukan secara manual, sehingga komunikasi kurang efektif dan proses kerja menjadi tidak efisien. Disiplin kerja juga perlu diperhatikan. Meskipun sistem fingerprint telah diterapkan untuk pencatatan kehadiran, masih terdapat pelanggaran terkait jam kehadiran yang berdampak pada efektivitas kerja. Data keterlambatan karyawan menunjukkan adanya peningkatan keterlambatan yang dapat memengaruhi produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, PT. XYZ Batam menghadapi tantangan dalam mengelola beban kerja yang berlebihan. Pekerjaan yang terlalu banyak tidak hanya berdampak negatif pada kinerja dan produktivitas karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi kesehatan mental mereka. Dampak dari minimnya tenaga kerja yang ada diperusahaan, karyawan ering kali megalami kelelahan dan stress. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi seta kepuasan kerja para karyawan.

METODE

Data untuk penelitian ini diperoleh dengan menggunakan alat survei berupa kuesioner *online* (*Google Form*). Kuesioner tersebut ditujukan kepada seluruh karyawan PT. XYZ Batam dan dirancang untuk mengukur lima variabel utama, yaitu kompetensi, *digital leadership,* disiplin kerja, kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Pengukuran untuk variabel-variabel tersebut dilakukan dengan menerapkan skala likert yang terdiri dari 5 point. Penelitian ini berfokus pada seluruh karyawan PT. XYZ Batam yang dijadikan sebagai populasi penelitian. Untuk menentukan sampel, penelitian ini menggunakan teknik *Non Probability Sampling* dengan pendekatan Sampling Jenuh (sensus), dengan jumlah sampel adalah seluruh karyawan PT. XYZ Batam sebanyak 41 karyawan.

Metode analisis data yang diterapkan adalah SEM-PLS yang dilakukan dalam dua langkah, yaitu: Langkah pertama adalah melakukan pengujian model pengukuran *outer model* yang meliputi uji validitas kovergen, uji validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach alpha.* Langkah kedua melakukan pengujian *inner model* yang meliputi R-square, T-statistik (Uji Hipotesis), *Predictive relevance* (Q^2), dan model fit. Kuesioner disusun berdasarkan operasional variabel pada tabel 3.

Tabel 3. Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Referensi	Skala
1	Kompetensi	Merupakan suatu keterampilan yang dimiliki secara formal untuk membantu seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaan dengan menggunakan pengetahuan dan keahlian mereka.	Pengetahuan (*knowledge*)	Nuryanto et al., (2017)	Likert
			Pemahaman (*understanding*)		
			Nilai (*value*)		
			Kemampuan (*skill*)		
			Sikap (*attitude*)		
			Minat (*interest*)		
2	Digital Leadership	*Digital Leadership* berarti cara pandang yang berbeda dalam merancang strategi bisnis (mengintegrasikan strategi digital dengan strategi bisnis), model bisnis, serta cara berpikir dan keterampilan (mengacu pada percobaan dan inovasi dengan keahlian yang relevan dan pengetahuan digital).	Menciptakan visi digital	Westerman et al., (2014)	Likert
			Melibatkan organisasi		
			Mengelola transformasi		
			Membangun kemampuan kepemimpinan teknologi		
3	Disiplin	Merupakan prinsip yang harus	Peraturan kerja	Sutrisno,	Likert

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Referensi	Skala
	Kerja	dipegang oleh karyawan, sehingga konstribusi karyawan dalam keberhasilan berbagai fungsi operasional perusahaan dapat meningkat.	Nilai kerja	(2016)	
			Norma kerja		
4	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah saat seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, mereka mengalami perasaan puas karena telah menyelesaikan pekerjaan mereka.	Pekerjaan	Robbins dan Judge (2003)	Likert
			Upah		
			Promosi		
			Pengawas		
			Rekan Kerja		
			Penghargaan		
5	Produktivitas Kerja	Produktivitas merupakan kemampuan untuk memaksimalkan keuntungan dari sumber daya yang ada dengan menciptakan hasil yang terbaik.	Pengalaman	Sutrisno, (2016)	Likert
			Kemampuan		
			Meningkatkan Hasil yang dicapai		
			Semangat Kerja		
			Pengembangan Diri		
			Efisiensi		

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Tabel 4 menunjukkan klasifikasi 41 responden karyawan PT. XYZ Batam berdasarkan karakteristik demografis. Sebagian besar responden terdiri dari laki-laki dengan persentase mancapai 85,40%. Dalam kategori usia, kelompok yang paling dominan adalah responden berusia 20-30 tahun, yang mencakup 51,20% dari keseluruhan responden. Mengenai pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki gelar Sarjana (S1/D4), dengan persentase sebesar 48,80%. Dari perspektif Departemen, sebagian besar responden bekerja di Departemen Operation, yang mencapai 80,50%. Selain itu, analisis status kepegawaian menunjukkan bahwa 53,70 % responden adalah karyawan harian.

Tabel 4. Karakteristik Responden

Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
1. Laki-laki	35	85,40%
2. Perempuan	6	14,60%
Usia		
1. 20–30 tahun	21	51,20%
2. 31–40 tahun	20	48,80%
Pendidikan Terakhir		
1. SMA/SMK	9	22,00%
2. Diploma (D3)	12	29,30%
3. Sarjana (S1/D4)	20	48,80%
Departemen		
1. Operation	33	80,50%
2. Administrasi	4	9,80%
3. Finance	2	4,90%

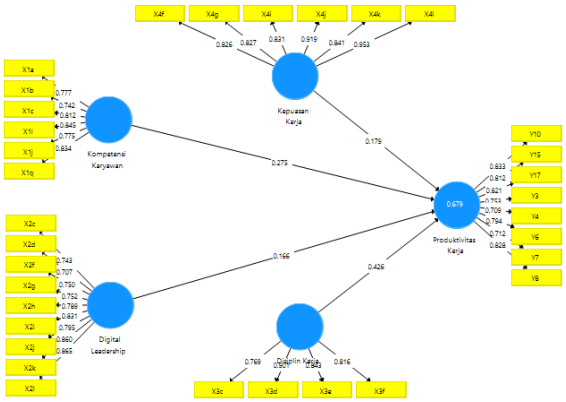
4. IT	1	2,40%
5. HR	1	2,40%
Status Kepegawaian		
1. Karyawan Harian	22	53,70%
2. Karyawan Kontrak	15	36,60%
3. Karyawan Tetap	4	9,80%

Sumber: Diolah Sendiri, 2025

Perhitungan Menggunakan Metode SEM-PLS

Pengujian *Outer Model*

Penelitian ini akan memakai Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat SmartPLS 3.0. PLS merupakan alternatif dari metode Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat menyelesaikan masalah hubungan antar variabel kompleks non parametrik, yang berarti tidak mengharuskan data mengikuti distribusi tertentu (Yamin & Kurniawan, 2009).



Gambar 1. *Outer Model*

Analisis data yang dilakukan dengan melalui SmartPLS memiliki tiga syarat dalam evaluasi outer model, yakni validitas konvergen, validitas diskriminasi, serta *composite reliability* dan *cronbach's alpha.* Validitas konvergen mengacu pada model pengukuran yang dievaluasi berdasarkan nilai yang diperoleh dari korelasi antara skor item dan nilai konstruk. Pengujian outer model bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam kuesioner dapat secara valid dan reliabel merepresentasikan konstruk penelitian. Validitas konvergen dilihat dari nilai outer loading > 0,70, yang berarti indikator memiliki korelasi kuat terhadap konstruknya (Ghozali & Latan, 2015). Validitas diskriminan diuji melalui Fornell-Larcker Criterion yang menunjukkan bahwa setiap konstruk lebih kuat menjelaskan dirinya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Reliabilitas instrumen diuji dengan Cronbach's alpha dan composite reliability, yang semuanya > 0,70, menandakan tingkat konsistensi internal instrumen yang tinggi (Hair et al., 2021).

Uji Validitas

Uji Validitas Konvergen *(Covergent Validity)*

Tabel 5. Pengujian *Convergent Validity* menggunakan *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Nilai Outer Loading (r-hitung)	Keterangan
Kompetensi Karyawan (X1)	X1a	**0.777**	**Valid**
	X1b	**0.742**	**Valid**
	X1c	**0.812**	**Valid**

Variabel	Indikator	Nilai Outer Loading (r-hitung)	Keterangan
	X1i	**0.845**	**Valid**
	X1j	**0.775**	**Valid**
	X1q	**0.834**	**Valid**
Digital Leadership (X2)	X2c	**0,743**	**Valid**
	X2d	**0,707**	**Valid**
	X2f	**0,750**	**Valid**
	X2g	**0,752**	**Valid**
	X2h	**0,789**	**Valid**
	X2i	**0,831**	**Valid**
	X2j	**0,795**	**Valid**
	X2k	**0,860**	**Valid**
	X2l	**0,865**	**Valid**
Disiplin Kerja (X3)	X3c	**0,769**	**Valid**
	X3d	**0,901**	**Valid**
	X3e	**0,843**	**Valid**
	X3f	**0,816**	**Valid**
Kepuasan Kerja (X4)	X4f	**0,826**	**Valid**
	X4g	**0,827**	**Valid**
	X4i	**0,831**	**Valid**
	X4j	**0,919**	**Valid**
	X4k	**0,841**	**Valid**
	X4l	**0,953**	**Valid**
Produktivitas Kerja (Y)	Y10	**0,833**	**Valid**
	Y15	**0,812**	**Valid**
	Y17	**0,821**	**Valid**
	Y3	**0,753**	**Valid**
	Y4	**0,709**	**Valid**
	Y6	**0,794**	**Valid**
	Y7	**0,712**	**Valid**
	Y8	**0,828**	**Valid**

Sumber: Diolah Sendiri, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa hasil dari semua indikator memenuhi kriterian nilai signifikansi >0,70. Oleh karena itu, konstruk dikatakan valid dan telah memenuhi syarat validitas karena memiliki nilai outer loading >0,70.
Tabel 6 menunjukkan nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk.

Tabel 6. Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Digital Leadership (X2)	0,624
Disiplin Kerja (X3)	0,695
Kepuasan Kerja (X4)	0,753
Kompetensi Karyawan (X1)	0,637
Produktivitas Kerja (Y)	0,615

Sumber: Diolah Sendiri, 2025

Setiap konstruk pada Tabel 6 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,50. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, sesuai dengan batas nilai terendah AVE yang telah ditetapkan yaitu 0,50.

Uji Validitas Diskriminan *(Discriminant Validity)*

Tabel 7. Hasil Pengujian *Discriminant Validity* berdasarkan *Fornell Lacker*

Variabel	Digital Leadership	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kompetensi Karyawan	Produktivitas Kerja
Digital Leadership (X2)	**0,790**				
Disiplin Kerja (X3)	0,350	**0,834**			
Kepuasan Kerja (X4)	0,717	0,240	**0,867**		
Kompetensi Karyawan (X1)	0,571	0,532	0,574	**0,798**	
Produktivitas Kerja (Y)	0,601	0,674	0,559	0,699	**0,784**

Sumber: Diolah Sendiri, 2025

Berdasarkan tabel yang ada, terlihat bahwa setiap variabel menunjukkan angka yang lebih tinggi saat menjelaskan variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Salah satu contoh dapat kita lihat adalah variabel kepuasan kerja yang mempunyai nilai 0,867 yang menunjukkan angka lebih tinggi dibandingkan dengan 0,240 dan 0,717. Oleh karena itu, model data yang diuji pada penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Uji Reliabilitas
Composite Reliability dan *Cronbach's Alpha*

Tabel 8. Hasil Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Digital Leadership (X2)	0,925	0,937
Disiplin Kerja (X3)	0,853	0,901
Kepuasan Kerja (X4)	0,934	0,948
Kompetensi Karyawan (X1)	0,886	0,913
Produktivitas Kerja (Y)	0,910	0,927

Sumber: Diolah Sendiri, 2025

Berdasarkan Tabel 8, menunjukkan bahwa semua konstruk reliabel baik *composite reliability* maupun *cronbach alpha* memiliki nilai > 0,70. Ini menunjukkan bahwa semua variabel yang terlibat dalam penelitian ini memenuhi kriteria *internal consustency reliabelity*.

Pengujian *Inner Model*
R-Square

Tabel 9. Hasil Pengujian Inner Model Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Produktivitas Kerja (Y)	0,679	0,644

Sumber: Diolah Sendiri, 2025

Berdasarkan dari uji R-Square pada tabel 9.5 menunjukkan bahwa hasil dari R-Square variabel produktivitas kerja sebesar 0,679 (64,4%) dapat dipengaruhi oleh variabel

kompetensi karyawan, *digital leadership*, disiplin kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian, sisanya sebesar 32,1% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini.

T-Statistik (Uji Hipotesis)

Tabel 10. Data Hasil T-Statistik

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Digital Leadership -> Produktivitas Kerja	0,166	0,196	0,189	0,881	**0,379**
Disiplin Kerja -> Produktivitas Kerja	0,426	0,391	0,131	3,256	**0,001**
Kepuasan Kerja -> Produktivitas Kerja	0,179	0,183	0,197	0,910	**0,363**
Kompetensi Karyawan -> Produktivitas Kerja	0,275	0,255	0,185	1,486	**0,138**

Sumber: Diolah Sendiri, 2025

Dari hasil pengujian yang terdapat pada tabel 10 terlihat bahwa setiap hipotesis dapat dianalisis melalui nilai uji T statistik dan P values.

Hipotesis pertama yaitu pengaruh kompetensi karyawan menunjukkan hasil dari nilai t-statistik sebesar 1.486 < 1.96 artinya, t-statistik lebih kecil dari t-tabel. Selain itu, nilai p-value menunjukkan sebesar 0.138 > 0.05. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa kompetensi karyawan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Hipotesis kedua, yaitu pengaruh *digital leadership* menunjukkan hasil dari nilai t-statistik sebesar 0.881 < 1.96 artinya, t-statistik lebih kecil dari t-tabel. Selain itu, nilai p-value menunjukkan sebesar 0,379 > 0.05. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Hipotesis ketiga, yaitu pengaruh disiplin kerja menunjukkan hasil dari nilai t-statistik sebesar 3.256 > 1.96 artinya, t-statistik lebih besar dari t-tabel. Selain itu, nilai p-value menunjukkan sebesar 0.001 < 0.05. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Hipotesis keempat, yaitu pengaruh kepuasan kerja menunjukkan hasil dari nilai t-statistik sebesar 0.910 < 1.96 artinya, t-statistik lebih kecil dari t-tabel. Selain itu, nilai p-value menunjukkan sebesar 0.363 < 0.05. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Relevansi Prediktif (Q^2)

Tabel 11. Data Hasil Relevansi Prediktif (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Digital Leadership (X2)	369,000	369,000	
Disiplin Kerja (X3)	164,000	164,000	
Kepuasan Kerja (X4)	246,000	246,000	
Kompetensi Karyawan (X1)	246,000	246,000	
Produktivitas Kerja (Y)	328,000	206,417	0,371

Sumber: Diolah Sendiri, 2025

Berdasarkan tabel yang menyajikan hasil uji relevansi prediktif, disimpulkan bahwa hanya variabel Produktivitas Kerja yang yang menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0.371. Sementara itu, variabel lain seperti *digital leadership*, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi karyawan tidak mempunyai nilai Q^2, karena nilai SSO dan SSE mereka sama. Nilai Q^2 sebesar 0.371 untuk produktivitas kerja mengindikasikan bahwa model ini memiliki relevansi prediktif yang tinggi (>0,35) untuk variabel tersebut. Hal ini mengindikasikab bahwa model penelitian ini memiliki potensi yang tinggi dalam memprediksi variabel produktivitas kerja, serta bahwa variabel-variabel eksogen dalam model dapat secara efektif memprediksi variabel produktivitas kerja.

Model Fit

Tabel 12. Data Hasil Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,127	0,127
d_ULS	9,112	9,112
d_G	n/a	n/a
Chi-Square	n/a	n/a
NFI	n/a	n/a

Sumber: Diolah Sendiri, 2025

Berdasarkan hasil pengujian model fit, menunjukkan bahwa model penelitian memiliki nilai SRMR sebesar 0.127 untuk Saturated Model maupun Estimated Model. Nilai ini melebihi batas ideal yang direkomendasikan, yaitu 0,08, yang menunjukkan bahwa kecocokan model belum optimal. Selain itu, nilai d_ULS (*Unweighted Least Squares Discrepancy*) sebesar 9.112 untuk kedua model juga menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara matriks korelasi yang diobservasi dan yang diimplikasikan oleh model. Secara umum, hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian masih memerlukan perbaikan guna memperoleh tingkat kesesuaian yang lebih optimal dengan baik data empiris yang ada.

Dalam hasil pengujian model fit, beberapa indikator seperti nilai NFI dan Chi-Square tidak muncul karena keterbatasan dari perangkat lunak SmartPLS yang digunakan, di mana beberapa ukuran fit model hanya tersedia dalam teknik SEM berbasis covariance seperti AMOS. Oleh karena itu, penilaian model fit dalam penelitian ini hanya mengacu pada nilai SRMR dan d_ULS. SRMR sebesar 0,127 menunjukkan model masih perlu penyempurnaan karena melebihi batas ideal 0,08 (Henseler et al., 2014).

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0.275, t-statistik sebesar 1,486 dan nilai p-value sebesar 0,138 > 0.05. Oleh karena itu, H1 ditolak, yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan anatar kompetensi karyawan dengan produktivitas kerja.

Temuan penelitian ini, menunjukkan adanya perbedaan antara gagasan teoritis dan realita empiris di lapangan. Meskipun indikator seperti *knowledge*, *understanding*, dan *skill* dinyatakan valid, tidak adanya pengaruh signifikan dapat dijelaskan melalui teori dari Nuryanto et al., (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi saja tidak cukup, perlu didukung oleh manajemen SDM yang efektif. Dalam situasi ini, penempatan karyawan

yang tepat berdasarkan keahlian karyawan memainkan peran utama dalam menentukan produktivitas kerja mereka. Berdasarkan observasi lapangan, terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi dan peran yang dijalankan. Banyak karyawan yang sudah bersertifikat BNSP, tetapi belum sepenuhnya terlibat dalam pengambilan keputusan atau proses-proses yang berdampak langsung terhadap output. Hal ini mengindikasikan adanya underutilization dari SDM yang tersedia.

Penelitian yang dilakukan oleh Marnisah et al (2022) dan Lestari (2019) mendukung temuan penelitian ini dengan menunjukkan bawa kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas atau kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Jumantoro et al., (2019) juga mengungkapkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif secara parsial, namun tidak signifikan terhadap produktivitas.

Pengaruh *digital leadership* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *digital leadership* dan produktivitas kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,166, t-statistik 0,881 dan nilai p-value sebesar 0,379 > 0,05. Dengan demikian, H2 ditolak, yang mengindikasikan bahwa variabel *digital leadership* tidak memiliki keterkaitan yang signifikan dengan produktivitas kerja.

Penelitian ini mengungkapkan adanya perbedaan antara pemahaman teoritis mengenai *digital leadership* dengan praktiknya di lapangan. Meskipun indikator *membangun kemampuan kepemimpinan teknologi* valid, implementasi digital leadership belum efektif. Ini sesuai dengan Westerman et al., (2014) yang menekankan pentingnya integrasi strategi digital dengan kultur organisasi. Hubungan yang tidak signifikan ini mungkin disebabkan oleh penerapan prinsip *digital leadership* yang belum optimal dan Kurangnya alat kolaborasi digital di PT. XYZ Batam juga menghambat efektivitas kepemimpinan digital. Hal ini memerlukan integrasi antara strategi *digital* dengan strategi bisnis, serta pengembangan pola pikir yang sejalan dengan pengetahuan *digital*. Untuk *digital leadership*, fasilitas kerja berbasis digital seperti *Microsoft Teams*, *Trello*, atau sistem pelaporan otomatis belum digunakan secara maksimal. Akibatnya, kolaborasi masih bersifat manual dan menyebabkan keterlambatan dalam koordinasi antardepartemen. Ini menjadi salah satu faktor mengapa digital leadership tidak berdampak signifikan pada produktivitas.

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Muniroh et al (2022), yang menyebutkan bahwa *digital leadership* tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja maupun produktivitas pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Hundie & Habtewold (2024) juga menguatkan hasil penelitian ini dengan menjelaskan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara langsung.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel disiplin kerja dan produktivitas kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.426, t-statistik 3.256 dan nilai p-value sebesar 0.001 < 0.05. Dengan demikian, H3 diterima, berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja dan produktivitas kerja. Ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja para karyawan, semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dapat mereka capai. Indikator seperti *norma kerja* dan *peraturan kerja* terbukti mendukung produktivitas.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori yang disampaikan Sutrisno (2016), yang menyatakan bahwa disiplin dalam bekerja merupakan elemen penting dalam menilai

keberhasilan perusahaan. Tanpa disiplin kerja yang memadai, kinerja karyawan dapat menurun, yang berpotensi mengakibatkan menyebabkan ketidakcapaiannya target. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik dengan mentaati segala aturan serta tepat waktu dapat diandalkan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Penelitian Desita et al (2024) yang menyatakan bahwa dispilin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja juga mendukung temuan penelitian ini. Selain itu, penelitian Sutrisno & Sunarsi (2019) dan Sunarto & Maulana (2021) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Prduktivitas Kerja Karyawan

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0.179, t-statistik sebesar 0.910 dan nilai p-value sebesar 0.363 > 0.05. Oleh karena itu, H4 ditolak, meskipun indikator seperti *pengawasan*, *upah*, dan *rekan kerja* dinilai valid, hasil menunjukkan pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas. Secara teoritis kepuasan kerja seharusnya mempengaruhi produktivitas, namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan belum dapat secara langsung meningkatkan produktivitas.

Penelitian ini mengungkapkan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivtitas sangat kompleksitas, yang mana tidak sepenuhnya selaras dengan perspektif teori yang ada. Menurut teori yang dikemukakan oleh (Robbins dan Judge dalam penelitian Hanafiah, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika lingkungan kerja mendukung sistem kerja karyawan, yang pada gilirannya mengarah pada pola pikir yang positif dan bersemangat. Namun, sikap positif ini tidak selalu berbanding lurus dengan tingkat produktivitas. Ketidaksignifikan hubungan ini menunjukkan bahwa tidak selalu ada korelasi langsung atau linear antara kepuasan kerja dan produktivitas.

Hasil penelitian dikuatkan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Ngangi et al (2019), yang menyatakan bahwa tidak menemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan produktivitas pekerja. Hal ini konsisten dengan penelitian Embuldeniya (2017), yang juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

KESIMPULAN

Berikut ini adalah kesimpulan yang diperoleh peneliti berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan sebagai berikut:

1. Kompetensi karyawan PT. XYZ Batam tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, meskipun ada korelasi positif. Ini menunjukkan bahwa keterampilan saja tidak cukup tanpa dukungan sistem manajemen SDM yang efektif, pelatihan, dan pengembangan berkelanjutan.
2. *Digital leadership* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karena penerapannya masih terbatas secara operasional dan belum strategis. Diperlukan pelatihan, strategi terintegrasi, dan peningkatan kesadaran untuk mengoptimalkannya.
3. Disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Karyawan yang mengikuti peraturan dan menunjukkan kedisiplinan waktu sering kali lebih dapat diandalkan dan lebih konsisten. Dengan demikian, disiplin kerja bisa dianggap sebagai faktor uatma untuk meningkatkan kinerja.

4. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Meskipun penting, hubungan keduanya kompleks dan bisa dipengaruhi faktor lain seperti motivasi, budaya kerja, atau kompensasi. Maka, perusahaan perlu mengelola faktor-faktor tersebut secara holistik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, berikut saran untuk meningkatkan produktivitas kerja di PT. XYZ Batam:

1. Bagi Manajemen perlu dilakukan pemetaan kompetensi yang lebih mendalam untuk memastikan bahwa karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuan teknis dan nonteknis yang mereka miliki. Selain itu, pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing departemen, bukan bersifat umum.
2. Untuk penerapan *Digital Leadership* Perusahaan disarankan untuk merancang roadmap digitalisasi yang terintegrasi, misalnya menggunakan sistem ERP atau project management tools berbasis cloud agar kolaborasi antar divisi lebih efisien dan kepemimpinan digital berjalan optimal.
3. Implikasi bagi kebijakan SDM perusahaan perlu mengembangkan kebijakan kehadiran yang lebih ketat dan insentif bagi karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi, misalnya sistem bonus berbasis kehadiran.
4. Untuk Pengembangan Teori temuan ini mendukung teori bahwa tidak semua faktor intrinsik (seperti kompetensi atau kepuasan kerja) selalu berdampak langsung pada produktivitas, dan menunjukkan pentingnya variabel moderator seperti budaya kerja, beban kerja, dan gaya kepemimpinan.

REFERENSI

Desita, W., Ismartaya, & Yulianingsih. (2024). Influence of Work Discipline, Work Motivation and Workload on Employee Productivity. *International Journal of Management and Business Intelligence*, *2*(2), 99–108. https://doi.org/10.59890/ijmbi.v2i2.1543

Embuldeniya, A. (2017). THE IMPACT OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN APPAREL INDUSTRY OF SRI LANKA. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, *3*(12), 554–563. https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8385

Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0, -2/E.* Badan Penerbit Undip.

Hanafiah, M. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) dengan Intensi Pindah Kerja (Turnover) pada Karyawan Pt. Buma Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, *1*(3), 178–184. https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v1i3.3329

Hundie, Z. A., & Habtewold, E. M. (2024). The Effect of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles on Employees' Level of Performance: The Case of Hospital in Oromia Region, Ethiopia. *Journal of Healthcare Leadership*, *16*(February), 67–82. https://doi.org/10.2147/JHL.S450077

Lestari, D. A. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balat Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. *Kumpulan Karya Ilmiah Mahsiswa Fakultas Sosial Sains*, *1*(1), 1–27.

Marnisah, L., Kore, J. R. R., & Ora, F. H. (2022). Employee Performance Based on Competency, Career Development, and Organizational CultureMarnisah, L., Kore, J. R. R., & Ora, F. H. (2022). Employee Performance Based on Competency,

Career Development, and Organizational Culture. Jurnal Aplikasi Manajemen,. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *20*(3).

Muniroh, Hamidah, & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of pt. telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, *1*(19), 58–75. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-05

Narindra, A. ., Dharmanegara, I., & Kawisana, P. (2023). THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND COMPETENCE ON PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE. *Journal Of Governance, Taxation and Auditing*, *2*, 182–188.

Ngangi, M., Karamoy, H., & Tawas, H. (2019). Peran Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan sebagai Pemediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, *7*(5), 281–296.

Noviyanti, E., & Kuswantoro, A. (2019). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Eco-Nomic Education Analysis Journal*, *8*(3), 879–897. https://doi.org/10.15294/eeaj.v8i3.35005

Nuryanto, Enggok, M. S., & Abdurrahman, A. (2017). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satui. *Administraus –Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, *1*(1), 83–96. http://ejournal.stiabinabanuabjm.ac.id/index.php/administraus

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, *4*(3), 256. https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10454

Role, M., Organizational, O. F., Between, C., Competency, W., & Productivity, I. E. (2022). Mediation Role of Organizational Commitment Between Work Competency and Increased Employee Productivity. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *20*(2). https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.02.09

Sunarto, A., & Maulana, D. (2021). The Effect of Discipline and Physical Work Environment on Employee Productivity At PT. Liebra Permana Gunung Putri Bogor. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *9*(2), 318–335. https://doi.org/10.56457/jimk.v9i2.168

Sutrisno, & Sunarsi, D. (2019). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta. *Jurnal Ad'ministrare*, *6*(2), 187. https://doi.org/10.26858/ja.v6i2.13438

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Cet. 8). Jakarta : Kencana.

Tritanti, C. M., & Hermana, H. C. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pusat Perum Jasa Tirta Ii Kabupaten Purwakarta. *Ekonis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *24*(1). https://doi.org/10.30811/ekonis.v24i1.3242

Westerman, G., Didier, B., & McAFEE, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. *Harvard Business Press*.