

# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA TIM DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DENGAN PENDEKATAN PLS-SEM

Asep Andrian Rahmat Saputra<sup>1</sup>, Rosdananto Eko Hadi Saputro<sup>2</sup>,

Edwar Agus Junaedi<sup>3</sup>, Afif Fawa Idul Fata<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> STT Wastukencana Purwakarta, Indonesia

Email: [asepandrian26@wastukencana.ac.id](mailto:asepandrian26@wastukencana.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1451>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 13 November 2025

Final Revised: 17 November 2025

Accepted: 15 December 2025

Published: 22 December 2025

### Keywords:

Leadership style

Team motivation

Team performance

PLS-SEM

Manufacturing



## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership styles on team motivation and performance in manufacturing companies, using a Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. Data were collected through questionnaires from 50 team members in the metal, electronics, and automotive sectors within the Purwakarta and Karawang industrial areas. Structural model testing revealed a key finding: Transactional Leadership Style (GKTS) has a positive and significant effect on Team Motivation (path coefficient = 0.575;  $p < 0.05$ ) and Team Performance (path coefficient = 0.628;  $p < 0.001$ ). In contrast, Transformational Leadership Style and Leader Support showed no significant influence. Mediation analysis indicated that Team Motivation acts as a partial mediator in the relationship between GKTS and Team Performance. These findings conclude that within the context of target-oriented and high-pressure Indonesian manufacturing environments, a transactional leadership approach – emphasizing goal clarity, feedback, and contingent reward systems – is the most effective style for driving collective motivation and achieving performance outcomes. The research implications provide practical guidance for management in designing contextual leadership development programs for production line supervisors.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja tim di perusahaan manufaktur, dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 50 anggota tim kerja di sektor logam, elektronik, dan otomotif di kawasan industri Purwakarta dan Karawang. Hasil pengujian model struktural mengungkap temuan utama bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKTS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Tim (koefisien jalur = 0,575;  $p < 0,05$ ) dan Kinerja Tim (koefisien jalur = 0,628;  $p < 0,001$ ). Sebaliknya, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Dukungan Pemimpin tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Analisis mediasi mengindikasikan bahwa Motivasi Tim berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara GKTS dan Kinerja Tim. Temuan ini menyimpulkan bahwa dalam konteks lingkungan manufaktur Indonesia yang berorientasi target dan bertekanan tinggi, pendekatan kepemimpinan transaksional – yang menekankan kejelasan tujuan, umpan balik, dan sistem reward kontingen – merupakan gaya yang paling efektif untuk mendorong motivasi kolektif dan pencapaian kinerja. Implikasi penelitian memberikan panduan praktis bagi manajemen dalam mendesain program pengembangan kepemimpinan yang kontekstual bagi para supervisor di lini produksi.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Tim, Kinerja Tim, Manufaktur, PLS-SEM.

---

## PENDAHULUAN

Industri manufaktur Indonesia, khususnya di kawasan industri Purwakarta dan Karawang, tengah menghadapi tantangan kompetitif yang semakin kompleks dalam era transformasi digital dan tuntutan pasar global. “Perusahaan-perusahaan di sektor logam, elektronik, dan otomotif tidak hanya dituntut untuk meningkatkan produktivitas dan menjaga kualitas produk, tetapi juga harus beradaptasi dengan dinamika rantai pasok yang semakin *volatile, uncertain, complex, dan ambiguous* (VUCA). Dalam konteks ini, faktor manusia khususnya kepemimpinan yang efektif menjadi penentu kritis bagi keberlanjutan dan daya saing organisasi” (Nur Apriliah & Rahayu, 2024). Pemimpin di lini produksi tidak hanya bertugas memastikan target operasional tercapai, tetapi juga harus mampu menjaga motivasi dan kinerja tim dalam lingkungan kerja yang sarat tekanan.

Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam sektor manufaktur tidak lagi dapat dilihat sebagai pendekatan satu-untuk-semua (*one-size-fits-all*). “Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, telah lama dianggap sebagai pendekatan ideal dalam literatur manajemen” (Nawaz et al., 2023). Namun, “dalam konteks lingkungan manufaktur yang terstruktur, berorientasi target, dan beroperasi dalam sistem shift, gaya kepemimpinan transaksional dengan fokus pada contingent reward dan management by exception sering kali menunjukkan dampak yang lebih langsung dan terukur terhadap motivasi dan keluaran kinerja” (Chen & Khan, 2025). Fenomena ini mengisyaratkan adanya kesenjangan antara teori kepemimpinan universal dan realitas kontekstual di lapangan.

Di sisi lain, peran dukungan pemimpin (*perceived supervisor support*) sebagai sumber daya psikologis dan instrumental juga mendapat perhatian dalam penelitian terkini. (Wuryaningrat et al., 2024) “menemukan bahwa dukungan atasan yang memadai dapat mengurangi persepsi tugas ilegal (illegitimate tasks) dan meningkatkan keterikatan kerja.” Namun, “dalam lingkungan manufaktur yang padat karya dan berorientasi pada output, apakah dukungan emosional dan instrumental dari pemimpin benar-benar berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja tim? Atau justru faktor-faktor seperti kejelasan target, sistem umpan balik, dan mekanisme reward yang lebih menentukan” (Ali et al., 2022)

“Kompleksitas hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi tim, dan kinerja tim memerlukan pendekatan analitis yang mampu menangkap dinamika hubungan antar konstruk secara simultan. Metode konvensional seperti regresi berganda sering kali terbatas dalam menguji hubungan mediasi dan moderasi yang multidimensi. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) muncul sebagai solusi metodologis yang fleksibel, khususnya untuk penelitian dengan ukuran sampel terbatas dan model yang relatif kompleks” (Ahmed et al., 2022). Pendekatan ini memungkinkan peneliti tidak hanya menguji pengaruh langsung, tetapi juga menjelaskan mekanisme tidak langsung melalui variabel mediasi seperti motivasi tim.

“Beberapa studi terdahulu telah mengeksplorasi hubungan kepemimpinan dan kinerja dalam konteks manufaktur, namun masih terdapat beberapa kesenjangan. Penelitian oleh (Herry et al., 2024) “mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam lingkungan publik yang terstruktur, namun belum banyak diujikan dalam konteks manufaktur Indonesia yang memiliki karakteristik budaya dan operasional yang unik.” Sementara itu, studi (Landers & Marin, 2025)) “menekankan pentingnya pengukuran kinerja tim yang multidimensi – meliputi aspek kualitas, produktivitas, pencapaian target, dan kolaborasi – namun belum mengintegrasikan peran motivasi tim sebagai mediator.”

“Dalam konteks Indonesia, penelitian tentang kepemimpinan di sektor manufaktur masih relatif terbatas dan cenderung menggunakan metode analisis sederhana. Padahal, karakteristik budaya kerja yang hierarkis, penghormatan pada senioritas, dan orientasi pada hubungan (relationship-oriented) dapat memoderasi efektivitas berbagai gaya kepemimpinan” (Wuryaningrat et al., 2024). Selain itu, tekanan operasional yang tinggi, sistem shift, dan target produksi yang ketat menciptakan lingkungan kerja yang unik, di mana kebutuhan akan kejelasan, kepastian, dan imbalan yang terukur mungkin lebih dominan daripada kebutuhan akan inspirasi atau dukungan emosional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan (transformatif, transaksional, dan dukungan pemimpin) terhadap motivasi dan kinerja tim di perusahaan manufaktur Indonesia, menggunakan pendekatan PLS-SEM. Fokus penelitian adalah untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan mana yang paling efektif dalam konteks spesifik industri manufaktur Indonesia, serta menjelaskan mekanisme bagaimana motivasi tim berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Temuan penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan teori kepemimpinan kontinjensi, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi manajemen dalam merancang program pengembangan kepemimpinan yang kontekstual dan berorientasi pada peningkatan kinerja operasional. Konteks spesifik penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang menghadapi tekanan produksi tinggi. Karakteristik unik lingkungan kerja manufaktur – seperti sistem shift, target produksi yang ketat, dan kondisi kerja fisik – membuat penelitian ini memiliki nilai praktis yang signifikan. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan nyata bagi manajer dan supervisor dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk konteks mereka.

Beberapa studi terdahulu memang telah meneliti hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. (Bakker et al., 2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional harian dapat menjadi sumber inspirasi bagi kinerja pengikut. Namun penelitian mereka lebih berfokus pada konteks organisasi secara umum, bukan spesifik pada lingkungan manufaktur dengan karakteristik uniknya.

Penelitian lain oleh (Siregar et al., 2025) mengkaji peran gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja operator produksi. Mereka menemukan hubungan positif, tetapi penelitian mereka menggunakan analisis regresi berganda yang lebih sederhana, belum menguji hubungan mediasi secara komprehensif seperti yang dimungkinkan oleh SEM.

Studi (Wagner & Koob, 2022) memberikan perspektif menarik tentang hubungan leader-member exchange (LMX) dengan keterlibatan kerja. Mereka menemukan bahwa kualitas hubungan pemimpin-anggota berfungsi baik sebagai prediktor langsung maupun mediator. Temuan ini mendukung pentingnya melihat hubungan kepemimpinan tidak hanya sebagai hubungan sebab-akibat langsung, tetapi sebagai proses yang lebih kompleks.

Dalam konteks Indonesia, penelitian (Sulastri, 2025) mengkaji pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur Mojokerto. Hasil penelitiannya menunjukkan pengaruh positif yang signifikan, namun lagi-lagi dengan metode analisis yang relatif sederhana dan belum memanfaatkan kekuatan analisis jalur (path analysis) yang lebih komprehensif.

Kesenjangan penelitian yang coba diisi oleh studi ini adalah penggunaan metode analisis yang lebih robust untuk konteks spesifik manufaktur Indonesia. Sementara banyak penelitian serupa menggunakan analisis regresi sederhana, penelitian ini mengadopsi PLS-

SEM yang memungkinkan pengujian model yang lebih kompleks dengan variabel mediasi.

Penelitian ini juga berusaha menjawab pertanyaan praktis yang sering muncul di lapangan: mengapa gaya kepemimpinan tertentu yang secara teoritis dianggap efektif, ternyata tidak selalu berhasil dalam konteks manufaktur? Apakah ada faktor spesifik dalam lingkungan manufaktur yang memoderasi hubungan antara kepemimpinan dan motivasi?

Secara metodologis, penggunaan PLS-SEM dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan penelitian manajemen operasional di Indonesia. Sering kali penelitian di bidang ini masih mengandalkan metode statistik konvensional, padahal kompleksitas fenomena organisasional membutuhkan alat analisis yang lebih canggih.

Akhirnya, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademis, tetapi juga manfaat praktis bagi perusahaan manufaktur. Rekomendasi yang dihasilkan diharapkan dapat membantu manajemen dalam merancang program pengembangan kepemimpinan yang lebih kontekstual, sesuai dengan karakteristik unik industri manufaktur Indonesia.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi tim, dan kinerja tim di perusahaan manufaktur menggunakan pendekatan PLS-SEM. Fokusnya adalah untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan mana yang paling efektif dalam konteks spesifik industri manufaktur, serta memahami mekanisme bagaimana gaya kepemimpinan tersebut memengaruhi kinerja melalui motivasi tim.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Menurut (Saputro, 2023), penelitian eksplanatori cocok digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja tim secara objektif dan terukur dalam konteks organisasi manufaktur yang kompleks.

Penelitian dilaksanakan pada perusahaan-perusahaan manufaktur di kawasan industri Purwakarta dan Karawang, Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik industri yang padat karya dan memiliki tekanan produksi tinggi, sehingga relevan untuk mengkaji dinamika kepemimpinan dalam kondisi kerja yang menantang. Pengumpulan data dilakukan selama bulan November 2025, dengan mempertimbangkan kondisi operasional pabrik yang relatif stabil pada periode tersebut.

Populasi penelitian mencakup seluruh tim kerja pada perusahaan manufaktur sektor logam, elektronik, dan otomotif di wilayah Purwakarta dan Karawang. Unit analisis dalam penelitian ini adalah tim kerja yang beroperasi di lantai produksi. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria yang ketat: (1) perusahaan bergerak di bidang manufaktur dengan skala menengah-besar, (2) memiliki struktur tim dengan seorang supervisor atau team leader dan minimal tiga anggota tim, serta (3) tim telah bekerja bersama minimal enam bulan untuk memastikan dinamika tim sudah terbentuk.

Menurut (Sugiono & Widodo, 2025), dalam analisis PLS-SEM, ukuran sampel dapat ditentukan dengan rumus 10 kali jumlah jalur terbesar yang mengarah pada konstruk dalam model struktural. Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan, jumlah jalur terbesar adalah 3, sehingga sampel minimal yang dibutuhkan adalah 30 responden. Namun untuk meningkatkan kekuatan statistik dan generalisasi temuan, penelitian ini melibatkan 50 anggota tim sebagai responden. Ukuran sampel ini dianggap memadai mengikuti rekomendasi Power analysis dengan effect size medium (0.15), power 0.80, dan alpha 0.05.

### Perhitungan Ukuran Sampel

Berdasarkan rekomendasi (Sugiono & Widodo, 2025), ukuran sampel minimum dapat dihitung menggunakan dua pendekatan:

a. Rumus 10 kali indikator (10× rule):

$$n_{\min} = 10 \times k$$

Dimana,

$k$  = jumlah indikator

$n_{\min}$  = Jumlah responden minimum

b. *Power Analysis* dengan G\*Power 3.1:

Parameter:

$\alpha = 0.05$ , power  $(1-\beta) = 0.80$ , effect size  $f^2 = 0.15$ , predictors = 3.

Hasil perhitungan:  $N = 30$  responden.

Mengatasi keterbatasan lapangan dan mengacu pada (Herry et al., 2024), penelitian ini menggunakan sampel 50 responden, yang telah memenuhi batas minimal alternatif ( $10 \times Predictors = 30$ ).

Model penelitian ini terdiri dari tiga variabel eksogen (independen) dan dua variabel endogen (dependen) dengan definisi operasional sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1): Kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, menstimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual kepada anggota tim. Diukur dengan 4 dimensi dari (Tiara Ariesandi Simanjuntak & Ida Farida, 2024): *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* melalui 15 indikator pertanyaan.
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2): Gaya kepemimpinan yang menekankan pada pertukaran kontingen antara pemimpin dan anggota tim, dengan fokus pada *reward* dan *punishment* berdasarkan pencapaian target. Diukur dengan 2 dimensi: *contingent reward* dan *management-by-exception* melalui 15 indikator pertanyaan.
3. Dukungan Pemimpin (X3): Persepsi anggota tim terhadap dukungan instrumental dan emosional yang diberikan oleh pemimpin dalam pelaksanaan tugas. Diukur melalui 15 indikator yang mengacu pada konsep *perceived organizational support* dari (Sugiono & Widodo, 2025)).
4. Motivasi Tim (Y1): Kekuatan dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang dirasakan secara kolektif oleh anggota tim untuk mencapai tujuan kerja. Diukur melalui 15 indikator yang mengombinasikan aspek motivasi intrinsik dan ekstrinsik berdasarkan teori self-determination.
5. Kinerja Tim (Y2): Hasil kerja kolektif tim yang diwujudkan dalam pencapaian target produksi, kualitas output, dan efektivitas kolaborasi. Diukur melalui 15 indikator yang mencakup 4 dimensi: kualitas kerja, produktivitas, pencapaian target, dan kolaborasi tim mengacu pada *framework*.

## Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan *software* SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena beberapa pertimbangan: pertama, sesuai untuk penelitian yang bertujuan memprediksi variabel dependen (Kenyschia Afifah Disty Rahmadhani & Mirzam Arqy Ahmadi, 2024) Kedua, fleksibel untuk ukuran sampel yang relatif kecil. Ketiga, dapat menangani model kompleks dengan beberapa variabel laten dan indikator.

Tahapan analisis mengikuti prosedur yang direkomendasikan oleh (Kenyschia Afifah Disty Rahmadhani & Mirzam Arqy Ahmadi, 2024):

### 1. Analisis Model Pengukuran (Measurement Model)

- Uji validitas konvergen: menilai *outer loading* tiap indikator dengan batas minimal 0.70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0.50
- Uji reliabilitas: menilai *Composite Reliability* (CR) dengan batas minimal 0.70 dan *Cronbach's Alpha* minimal 0.60
- Uji validitas diskriminan: menilai *cross loading* dan *Fornell-Larcker criterion*

### 2. Analisis Model Struktural (Structural Model)

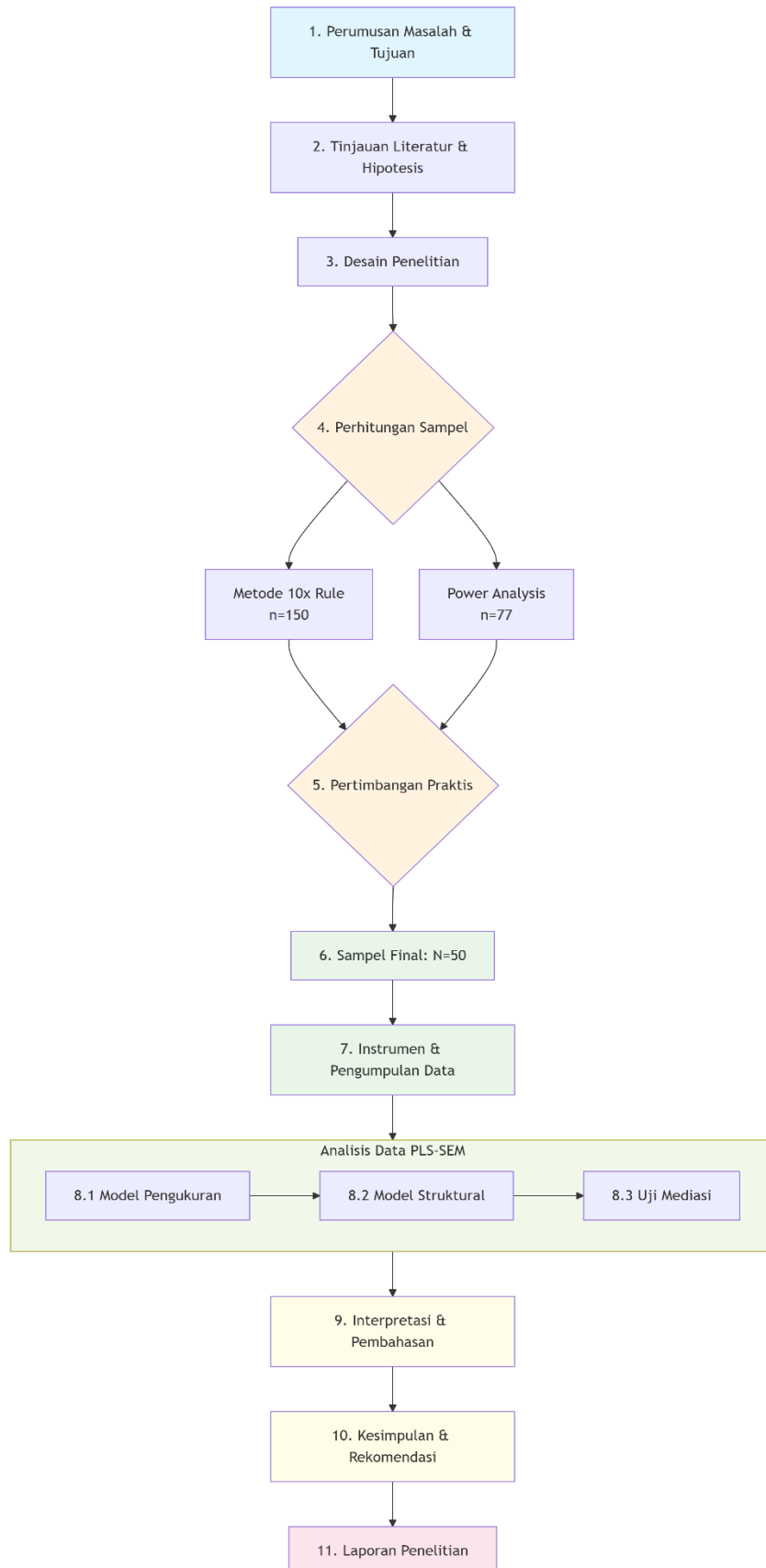
- Menilai signifikansi pengaruh antar variabel melalui path coefficients dengan teknik bootstrapping 5000 subsample
- Signifikansi diuji pada tingkat alpha 0.05 (\*t-value > 1.96\*)
- Menilai kekuatan prediksi model melalui koefisien determinasi ( $R^2$ )
- Menilai relevansi prediktif model melalui *Stone-Geisser's Q<sup>2</sup>* (*cross-validated redundancy*)

### 3. Uji Hipotesis dan Mediasi

- Pengujian hipotesis langsung dilakukan melalui analisis *path coefficients*
- Pengujian efek mediasi motivasi tim dilakukan melalui prosedur *specific indirect effects* dengan *bootstrapping*
- Proses analisis juga mencakup uji asumsi klasik termasuk uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kualitas data sebelum pemodelan SEM.

## Prosedur Penelitian

Penelitian ini mengikuti tahapan sistematis seperti diilustrasikan dalam Gambar 1 berikut:



### Gambar 1. Bagan Alur Tahapan Penelitian

#### Etika Penelitian

Penelitian ini mematuhi prinsip-prinsip etika penelitian: (1) partisipasi bersifat sukarela, (2) kerahasiaan data responden dijamin, (3) data digunakan semata-mata untuk tujuan akademis, dan (4) hasil penelitian akan didiseminasikan kepada pihak terkait untuk manfaat praktis.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Hasil

Penelitian ini melibatkan 50 anggota tim kerja dari perusahaan manufaktur sektor logam, elektronik, dan otomotif di Purwakarta dan Karawang. Sebanyak 68% responden bekerja pada shift pagi, 24% shift sore, dan 8% shift malam. Mayoritas responden (72%) telah bekerja dalam tim yang sama selama 1-3 tahun, menunjukkan bahwa dinamika tim sudah cukup terbentuk. Rata-rata usia responden adalah 32 tahun dengan pengalaman kerja di manufaktur rata-rata 5,8 tahun.

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0.70. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Composite Reliability (CR)* untuk setiap variabel disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model)**

Variabel	AVE	CR	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	0.618	0.882	0.814	Valid & Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKTS)	0.645	0.89	0.825	Valid & Reliabel
Dukungan Pemimpin (DP)	0.712	0.915	0.845	Valid & Reliabel
Motivasi Tim (MT)	0.689	0.904	0.832	Valid & Reliabel
Kinerja Tim (KT)	0.674	0.898	0.828	Valid & Reliabel

Semua variabel laten yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT), Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKTS), Dukungan Pemimpin (DP), Motivasi Tim (MT), dan Kinerja Tim (KT). Hasil evaluasi model didapatkan melalui perhitungan menggunakan rumus berikut:

- *Average Variance Extracted (AVE)*

$$AVE = \frac{\sum (i = 1)^k \lambda_i^2}{k}$$

Keterangan:

- $\lambda_i$  = *Standardized factor loading* untuk indikator ke-i
- $k$  = Jumlah indikator dalam konstruk

**Kriteria:  $AVE \geq 0.50$**



- *Composite Reliability (CR)*

$$CR = \frac{(\sum (i = 1)^k \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i^2 + \sum (1 - \lambda_i^2))}$$

**Kriteria:**  $CR \geq 0.70$  (menerima  $\geq 0.60$  untuk penelitian eksploratori)

- *Cronbach's Alpha*

$$\alpha = \left( \frac{k}{(k-1)} \right) \left( 1 - \left( \frac{\sum \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2} \right) \right)$$

Keterangan:

- $k$  = Jumlah item/indikator
- $\sigma_{yi}^2$  = Variance item ke-i
- $\sigma_x^2$  = Variance total skor
- 

**Kriteria:**  $\alpha \geq 0.70$  (menerima  $\geq 0.60$  untuk penelitian eksploratori)

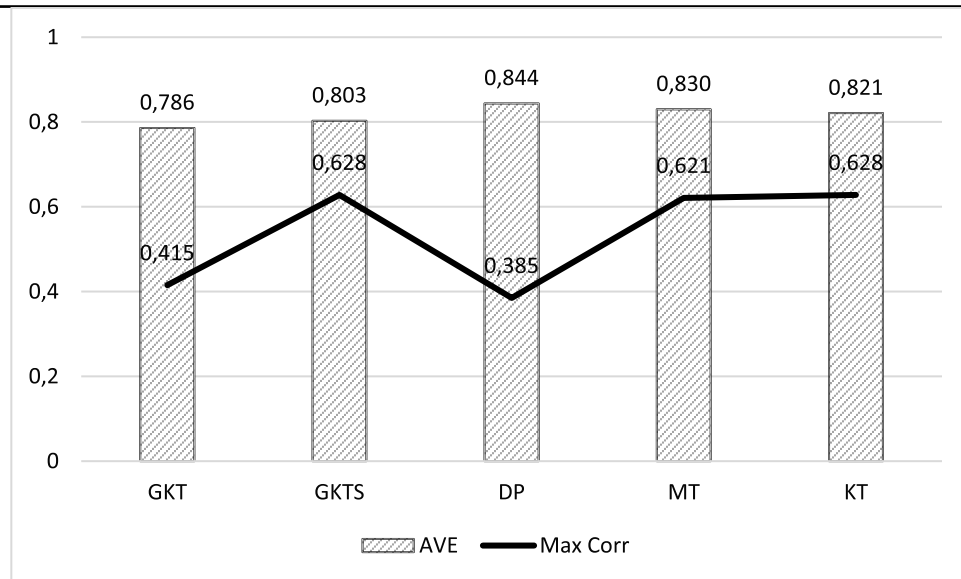
Dari hasil evaluasi model dapat diartikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten dan akurat, sehingga memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke analisis model struktural.

Selanjutnya uji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* mengonfirmasi bahwa akar kuadrat AVE setiap variabel (nilai diagonal pada Tabel 2) lebih besar daripada korelasi dengan variabel lain.

**Tabel 2. Matriks Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)**

	GKT	GKTS	DP	MT	KT
<b>GKT</b>	<b>0.786</b>				
<b>GKTS</b>	0.412	<b>0.803</b>			
<b>DP</b>	0.385	0.321	<b>0.844</b>		
<b>MT</b>	0.378	0.575	0.281	<b>0.83</b>	
<b>KT</b>	0.415	0.628	0.31	0.621	<b>0.821</b>

Selanjutnya menguji validitas dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dan kolerasi maksimum.



**Gambar 2. Perbandingan  $\sqrt{\text{AVE}}$  dan korelasi maksimum**

Pada grafik di atas menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap variabel (nilai diagonal) lebih tinggi daripada korelasi dengan variabel lain, membuktikan validitas diskriminan yang baik.

Model struktural dievaluasi dengan melihat nilai  $R^2$  dan  $Q^2$ . Nilai  $R^2$  untuk Motivasi Tim adalah 0.487 (moderat), yang berarti 48.7% variasi Motivasi Tim dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan. Nilai  $R^2$  untuk Kinerja Tim mencapai 0.532 (sedang), menunjukkan bahwa 53.2% variasi kinerja tim dapat dijelaskan oleh kombinasi gaya kepemimpinan dan motivasi tim. Nilai  $Q^2$  (predictive relevance) untuk kedua variabel endogen positif (0.312 untuk Motivasi Tim dan 0.287 untuk Kinerja Tim), mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai (Sugiono & Widodo, 2025).

Uji reliabilitas menghasilkan nilai Composite Reliability (CR) yang seluruhnya di atas 0.80 dan Cronbach's Alpha di atas 0.70, menunjukkan instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker mengonfirmasi bahwa akar kuadrat AVE setiap variabel lebih besar daripada korelasi dengan variabel lain, membuktikan bahwa setiap konstruk memang berbeda secara konseptual.

### Pengujian Hipotesis

Tabel 3 menyajikan hasil pengujian hipotesis melalui analisis *path coefficients* dengan bootstrapping 5000 subsample:

**Table 3. Analisa Path Coefficients**

Hipotesis	Jalur	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	GKTS → MT	0.575	3.46	<b>0.001</b>	<b>Diterima</b>
H2	GKTS → KT	0.628	3.726	<b>0.000</b>	<b>Diterima</b>
H3	GKT → MT	0.18	0.914	0.361	Ditolak
H4	GKT → KT	0.172	0.771	0.441	Ditolak
H5	DP → MT	0.181	0.928	0.354	Ditolak
H6	DP → KT	0.11	0.562	0.574	Ditolak

Berdasarkan Tabel 3, hasil pengujian hipotesis menunjukkan pola yang sangat jelas.

Hanya Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKTS) yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Tim (koefisien 0.575,  $p=0.001$ ) dan Kinerja Tim (koefisien 0.628,  $p<0.001$ ). Artinya, semakin kuat penerapan kepemimpinan transaksional, semakin tinggi pula motivasi dan kinerja tim.

Sebaliknya, Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT) dan Dukungan Pemimpin (DP) terbukti tidak signifikan dalam memengaruhi baik motivasi maupun kinerja tim (semua nilai  $p > 0.05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks lingkungan manufaktur yang bertekanan tinggi di Indonesia, pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada reward, target jelas, dan kontrol kinerja (transaksional) lebih efektif dibandingkan pendekatan yang mengutamakan inspirasi, inovasi, atau dukungan emosional.

**Tabel 4. Hasil uji Efek Mediasi**

Hubungan	Indirect Effect	T-Statistic	P-Value	Kesimpulan
GKTS → MT → KT	0.241	2.873	0.004*	Mediasi Parsial
GKT → MT → KT	0.032	0.801	0.423	Tidak Signifikan
DP → MT → KT	0.042	0.892	0.373	Tidak Signifikan

Berdasarkan Tabel 4, Motivasi Tim terbukti menjadi mediator parsial yang signifikan hanya untuk hubungan antara Kepemimpinan Transaksional (GKTS) dan Kinerja Tim, dengan efek tidak langsung sebesar 0.241 ( $p=0.004$ ). Artinya, peningkatan motivasi merupakan salah satu cara efektif bagi gaya kepemimpinan transaksional dalam mendorong kinerja tim.

Namun, motivasi tidak berperan sebagai mediator bagi dua gaya kepemimpinan lainnya. Baik Kepemimpinan Transformasional (GKT) maupun Dukungan Pemimpin (DP) tidak menunjukkan jalur mediasi yang signifikan melalui motivasi, yang berarti peningkatan kinerja melalui kedua gaya tersebut harus dicari mekanisme lain di luar peningkatan motivasi tim.

### **Pembahasan**

Temuan penelitian ini menunjukkan dominasi Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKTS) dalam memengaruhi Motivasi Tim ( $\beta = 0.575$ ,  $p < 0.01$ ) dan Kinerja Tim ( $\beta = 0.628$ ,  $p < 0.001$ ). Hal ini mengonfirmasi studi (Siregar et al., 2025) di lingkungan produksi, namun dengan koefisien pengaruh yang lebih kuat, sekaligus memberikan tantangan terhadap narasi umum yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai gaya paling unggul (Bakker et al., 2023). Dalam konteks manufaktur Indonesia yang berorientasi target dan bertekanan tinggi, pendekatan transaksional memberikan kejelasan dan kepastian yang dibutuhkan. Seperti diungkapkan responden, hubungan langsung antara pencapaian target dan reward membuat kerja tim lebih terarah.

Di sisi lain, Gaya Kepemimpinan Transformasional terbukti tidak signifikan dalam memotivasi atau meningkatkan kinerja tim. Beberapa faktor kontekstual dapat menjelaskan hal ini: (1) sifat pekerjaan yang rutin dan terstandarisasi di lantai pabrik membatasi ruang untuk stimulasi intelektual dan perhatian individual; (2) budaya kerja hierarkis dan penghormatan pada senioritas membuat karyawan lebih responsif terhadap instruksi jelas daripada inspirasi; dan (3) tekanan waktu yang tinggi menyisakan sedikit ruang bagi supervisor untuk membangun hubungan transformasional yang mendalam.

Temuan lain yang penting adalah peran Motivasi Tim sebagai mediator parsial dalam hubungan GKTS-Kinerja Tim (indirect effect = 0.241,  $p < 0.01$ ). Ini sejalan dengan (Wagner & Koob, 2022) yang menekankan pentingnya variabel mediator dalam hubungan kepemimpinan-kinerja. Namun, besarnya pengaruh langsung GKTS→KT (0.628) yang melebihi pengaruh tidak langsung (0.241) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional juga bekerja melalui mekanisme di luar motivasi, seperti peningkatan efisiensi prosedur, koordinasi yang lebih ketat, atau pengurangan kesalahan operasional.

Hasil yang cukup mengejutkan adalah tidak signifikannya pengaruh Dukungan Pemimpin, baik terhadap motivasi maupun kinerja. Temuan ini bertolak belakang dengan penelitian (Saputro, 2023). Dalam lingkungan manufaktur yang padat karya, dukungan emosional mungkin dianggap sekunder dibanding penyelesaian tugas. Anggota tim mungkin lebih menghargai keahlian teknis dan kejelasan instruksi supervisor. Selain itu, budaya kerja yang masih cenderung maskulin di sektor ini mungkin menyebabkan ekspresi dukungan emosional kurang dihargai.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pendekatan kontinjensi dalam kepemimpinan, bahwa tidak ada gaya yang terbaik untuk semua situasi (*one size doesn't fit all*). Secara metodologis, penggunaan PLS-SEM telah memungkinkan pengujian hubungan mediasi yang memberikan pemahaman lebih dalam tentang mekanisme pengaruh.

Secara praktis, temuan ini memberikan panduan jelas bagi manajemen: fokus pengembangan kepemimpinan sebaiknya diarahkan pada penguatan kemampuan transaksional supervisor, seperti menetapkan target yang jelas, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengelola sistem reward yang efektif. Namun, aspek transformasional tidak boleh diabaikan sama sekali, terutama dalam rangka mempersiapkan pemimpin menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan inovasi jangka panjang. Transisi dari pendekatan transaksional ke transformasional perlu dilakukan secara bertahap dan kontekstual.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ukuran sampel yang relatif kecil ( $N=50$ ) dan terbatas secara geografis (Purwakarta dan Karawang) membatasi generalisasi temuan. Kedua, desain penelitian cross-sectional tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal yang definitif. Ketiga, data dikumpulkan dengan metode self-report dari sudut pandang anggota tim saja, yang berpotensi menimbulkan bias persepsi dan common method variance. Keempat, tidak adanya data kinerja objektif (seperti produktivitas aktual atau tingkat defect) membuat pengukuran kinerja masih bersifat persepsional. Kelima, model penelitian belum memasukkan variabel moderator potensial, seperti budaya organisasi, sistem insentif, atau jenis teknologi produksi, yang mungkin memengaruhi kekuatan hubungan antar variabel. Keterbatasan-keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan dengan desain longitudinal, sampel yang lebih luas dan beragam, serta pengintegrasian data kuantitatif dan kualitatif untuk memperdalam pemahaman tentang dinamika kepemimpinan di sektor manufaktur Indonesia.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa dalam konteks spesifik manufaktur Indonesia dengan tekanan produksi tinggi, gaya kepemimpinan transaksional merupakan pendekatan yang paling efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja tim. Temuan ini memberikan implikasi teoritis penting: efektivitas gaya kepemimpinan bersifat kontekstual, dan teori universal tentang superioritas kepemimpinan transformasional perlu ditinjau ulang dalam setting industri padat karya.

Implikasi praktis yang dapat diambil: (1) Perusahaan manufaktur sebaiknya

memfokuskan program pelatihan kepemimpinan pada penguatan kemampuan transaksional supervisor, khususnya dalam menetapkan target yang jelas, memberikan feedback konstruktif, dan mengelola sistem reward; (2) Evaluasi kinerja supervisor harus memasukkan indikator penerapan contingent reward dan management-by-exception; (3) Transformasi kepemimpinan dari transaksional ke transformasional perlu dilakukan bertahap, disesuaikan dengan kematangan tim dan tuntutan inovasi.

Untuk penelitian lanjutan, disarankan: (1) Memperluas sampel dan mencakup berbagai wilayah industri; (2) Menggunakan desain longitudinal untuk melihat dinamika hubungan; (3) Mengintegrasikan data kinerja objektif; (4) Mengeksplorasi variabel moderator seperti budaya organisasi dan sistem teknologi.

## REFERENSI

- Ahmed, T., Chaojun, Y., Hongjuan, Y., & Mahmood, S. (2022). The Impact of Empowering Leadership on Job Performance of Higher Education Institutions Employees: Mediating Role of Goal Clarity and Self-Efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 677–694. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S357083>
- Ali, A., Abbas, S. F., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Ishaque Chaudhary, M. A., & Yousaf, L. (2022). Mediating role of employees' intrinsic motivation and psychological safety in the relationship between abusive supervision and innovative behavior: An empirical test in IT sector of Pakistan. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2039087>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellefold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Chen, C., & Khan, S. A. (2025). Advancing Sustainable Innovation: The Role of Transformational Leadership and Organizational Innovation Climate in Shaping the Innovative Behavior of Knowledge-Based Employees in High-Tech Enterprises in China. *Sustainability (Switzerland)*, 17(17). <https://doi.org/10.3390/su17177931>
- Herry, E., Suratno, M. E., Paul, J., & Pasaribu, K. (2024). The Effect Of Transactional Leadership, Transformational Leadership, Creative Self Efficacy On Innovative Work Behavior And Employee Performance Moderated By Digital Literacy. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024>
- Kenysia Afifah Disty Rahmadhani, & Mirzam Arqy Ahmadi. (2024). Pengaruh Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Dan Employee Engagement Terhadap Employee Performance. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(4), 327–344. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i4.2732>
- Landers, R. N., & Marin, S. (2025). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Theory and Technology in Organizational Psychology: A Review of Technology Integration Paradigms and Their Effects on the Validity of Theory*. 18, 30. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420>
- Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M., & Parayitam, S. (2023). Disentangling the relationship between transformational leadership and work engagement: Employee empowerment as a mediator and work experience and gender as moderators. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2291851>
- Nur Apriliah, L., & Rahayu, S. (2024). The Role Of Leadership Style And Work Culture Through Motivation As An Intervening The Role Of Leadership Style And Work Culture Through Motivation As An Intervening Variable On Employee Performance At PT. Antar Surya Media. *Jurnal Ekonomi*, 13, 2024. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i04>

- Saputro, A. W. (2023). Pengaruh E-Service Quality Terhadap E-loyalty dengan Brand Image dan E-Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 203–212. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1750>
- Siregar, F. A., Tama, Y., & Susijawati, N. (2025). The role of leadership style and work motivation in improving the performance of production operator employees at PT Manufaktur Majalengka. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 5. <http://eduvest.greenvest.co.id>
- Sugiono, E., & Widodo, S. T. (2025). The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance Through Employee Engagement as An Intervening Variable in The Indonesian Quarantine Agency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 124–129. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3764>
- Sulastri, S. (2025). The Effect of Leadership and Motivation on Employee Performance at PT Kusuma Dipa Nugroho Mojokerto. *Wacana Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 27(2), 66–73. <https://doi.org/10.21776/ub.wacana.2024.027.02.03>
- Tiara Ariesandi Simanjuntak, B., & Ida Farida, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Arsa Indonesia Tangerang Selatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 7(4), 640–649. <https://doi.org/10.32493/drb.v7i4.42528>
- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
- Wuryaningrat, N. F., Hidayat, N., & Kumajas, M. L. (2024). The Impact of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance. *Klabat Journal of Management*, 5. <https://doi.org/10.60090/kjm.v5i2>

Copyright holder:  
© Author

First publication right:  
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

