

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Produksi

Bibit Bagus Elfrianto Putra*, Dwiarko Nugrohoseno

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: bibit.21053@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study investigates the influence of transformational and transactional leadership styles on the performance of production employees. The study is motivated by the importance of effective leadership in improving employee performance, particularly in manufacturing environments where productivity and coordination play a crucial role in achieving organizational targets. Leadership style is considered one of the key factors that can influence employee motivation, work behavior, and overall performance in production settings. Therefore, understanding the relationship between leadership approaches and employee performance becomes essential for organizational effectiveness. This research employs a quantitative method using multiple linear regression analysis to examine the relationship between transformational and transactional leadership styles and employee performance. The sample consists of 82 production employees selected through purposive sampling to ensure that respondents meet the research criteria. Data were collected through structured questionnaires distributed to the respondents. The results of the analysis indicate that neither transformational leadership nor transactional leadership has a significant effect on employee performance, either partially or simultaneously. These findings suggest that the leadership approaches applied may not fully align with the characteristics, expectations, or working conditions of production employees. Consequently, organizations are encouraged to evaluate and adjust their leadership strategies to better match employee needs and workplace dynamics. Such adjustments are expected to help optimize employee performance and improve organizational effectiveness, particularly in production-oriented work environments.

Keywords: employee performance, leadership style, production employees, transactional leadership, transformational leadership

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n1.p168-178>

Received: July 25, 2025; Revised: February 27, 2026; Accepted: March 16, 2026; Available online: March 27, 2026

Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Pada era transformasi digital, banyak perusahaan bersaing untuk meningkatkan performa perusahaan terutama pada perusahaan besar yang bergerak di bidang manufaktur. Menurut Westerman et al. (2014) transformasi digital merupakan proses mengubah cara bisnis beroperasi dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai bagi konsumen. Berdasarkan data laporan tahunan Komisi Pengawasan Persaingan Usaha (KPPU), persaingan usaha pada tahun 2023 dinilai berada pada level 4.91 tertinggi dalam empat tahun terakhir. Dalam hal ini menunjukkan bahwa tingkat persaingan usaha meningkat dalam kurun waktu tahun 2020 hingga tahun 2023.

Perusahaan dapat mengetahui suatu sumber daya yang dimilikinya berkualitas dengan melihat kinerja dari seorang karyawan. Secara umum, kinerja masih terbilang menarik dalam penelitian dikarenakan kinerja merupakan elemen penting dalam berjalannya suatu perusahaan. Kinerja merupakan faktor krusial dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan atau target mereka. Pernyataan ini

didukung oleh temuan dalam penelitian (Ali, 2021) yang mengungkapkan dalam hal ini kinerja seorang pekerja memainkan kontribusi yang bermakna dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Menurut (Hustia, 2020) Kinerja adalah komponen inti bagi setiap individu dan perusahaan dalam mencapai kinerja yang telah ditentukan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan sesuai tanggung jawabnya. Perusahaan akan dengan lebih efektif dan efisien, apabila kinerja karyawan dengan tingkat pencapaian yang baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan karyawan mereka, karena jika kinerja karyawan menurun, akan berdampak negatif pada perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu faktor dari dalam diri seorang karyawan yang dapat meningkatkan kinerjanya adalah motivasi kerja dimana karyawan akan memiliki semangat dan dorongan dari dalam diri untuk bisa mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan. Sedangkan faktor dari perusahaan salah satunya adalah gaya kepemimpinan dari atasan, apakah seorang pemimpin dapat mendukung, dan memberi motivasi kepada karyawan. Sehingga dalam hal ini efektivitas kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam berjalannya suatu perusahaan.

Menurut Yukl (2006) keberhasilan suatu bisnis sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinannya. Para pemimpin harus mampu meningkatkan hasil dengan memberi inspirasi kepada staf mereka untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah saat ini, seorang pemimpin tidak hanya harus mampu memengaruhi bawahannya tetapi juga bertindak sebagai tokoh penting dalam memutuskan arah organisasi terkait dengan potensi perubahan dalam lingkungan organisasi. Hal ini harus konsisten dengan inti kepemimpinan, yaitu mendukung pertumbuhan individu seperti penguatan motivasi dimana melalui dukungan pemimpin, seorang karyawan akan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki keterikatan emosional dengan tujuan organisasi sehingga karyawan dapat mencapai potensi penuh mereka. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang lebih cakap yang dapat meramalkan perkembangan di masa depan dan gaya kepemimpinan yang dapat dipertimbangkan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Menurut Jufrizen & Lubis (2020) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang selalu memberikan motivasi dan menjadikan pengikutnya memiliki pandangan bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadi mereka. Sedangkan terkait dengan kepemimpinan transaksional menurut Jufrizen & Lubis (2020) seorang pemimpin yang menggunakan penghargaan untuk mendorong anggota stafnya mencapai tujuan pribadi atau organisasi dan memberi mereka keyakinan terhadap kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dikenal sebagai pemimpin transaksional.

Peneliti mendapati bahwa beberapa pimpinan menerapkan beberapa gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Dalam kondisi aktual, kepala produksi menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan setiap dua puluh menit sebelum dimulainya jam bekerja, pemimpin akan mengumpulkan seluruh karyawan dan memberikan arahan kerja serta motivasi yang dapat membangun semangat para pekerja. Dalam memberikan motivasi, pemimpin seringkali memaparkan visi jangka panjang perusahaan, yaitu menjadi produsen coil baja terbesar di Asia dengan kapasitas produksi 1,5 juta ton pertahun. Selain itu, pemimpin juga akan ikut bekerja langsung di area produksi di hari-hari sibuk, dimana hal tersebut menunjukkan integritas tinggi dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, penerapan gaya kepemimpinan transaksional bisa terlihat dari penerapan sistem hukuman untuk ketidaksesuaian dimana karyawan yang tidak masuk kerja selama dua hari akan kehilangan insentif premi sebesar dua ratus ribu rupiah. Selain itu terdapat sistem pemberian penghargaan, dalam kasus ini adalah seorang karyawan yang berhasil memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan akan mendapatkan *rewarding* berupa kenaikan jabatan, dimana hal tersebut juga berpengaruh terhadap gaji karyawan yang otomatis meningkat. Dengan demikian karyawan akan senantiasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan produksi. Temuan ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis dalam pengembangan manajemen SDM, khususnya dalam sektor industri manufaktur.

Kajian Pustaka

Full Range Leadership Theory yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan organisasi berada dalam suatu spektrum yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire*. Dalam teori ini, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan potensi individu, pemberian inspirasi, serta pembentukan visi organisasi yang kuat. Sedangkan kepemimpinan transaksional, di sisi lain, mengutamakan hubungan antara atasan dan bawahan melalui sistem penghargaan dan hukuman. Pemimpin memastikan bahwa karyawan mencapai tujuan kerja melalui pengawasan, kontrol, dan insentif. Kedua gaya kepemimpinan ini termasuk dalam spektrum kepemimpinan, dan keduanya dapat digunakan sesuai dengan keadaan dan karakteristik organisasi. Kedua gaya kepemimpinan ini dapat berhasil dalam organisasi manufaktur tergantung pada sistem kerja, jenis pekerjaan, dan tingkat keterlibatan karyawan dalam proses organisasi.

Berdasarkan *contingency theory*, efektivitas kepemimpinan tidak berlaku untuk semua situasi dan kondisi organisasi. Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk setiap situasi. Ini karena keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk lingkungan tempat kerja, karakteristik tugas, dan hubungan antara pemimpin dan bawahan mereka. Dalam industri manufaktur, gaya kepemimpinan yang efektif dapat berbeda dari organisasi yang lebih fleksibel karena struktur kerjanya yang teratur, terorganisir, dan berfokus pada tujuan operasional. Dengan demikian, *contingency theory* menjadi landasan penting untuk memahami bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sangat bergantung pada konteks organisasi dan kondisi kerja yang dihadapi karyawan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Jufrizen & Lubis (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang selalu memberikan motivasi dan menjadikan pengikutnya memiliki pandangan bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadi mereka. Dalam konteks ini, penulis menekankan bahwa pemimpin transformasional akan melakukan banyak hal untuk memberdayakan pengikutnya dan menjadikan mereka untuk tidak bergantung pada seorang pemimpin, seperti memberikan delegasi otoritas kepada setiap individu pengikutnya untuk mengembangkan keterampilan dan menambah kepercayaan diri seorang bawahan.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan (Jufrizen & Lubis, 2020) terdapat empat hal yaitu kharisma yang dipandang sebagai perpaduan antara pesona dan daya tarik individu yang berperan penting dalam kemampuan luar biasa seseorang untuk memperoleh dukungan terhadap visinya serta mendorong orang lain untuk menyebarkannya dengan antusias, motivasi inspiratif yang menggambarkan seorang pemimpin yang antusias dalam menyampaikan gambaran masa depan organisasi yang ideal, stimulasi intelektual yang mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah ada dengan pendekatan yang inovatif, dan perhatian individual yang menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati.

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Jufrizen & Lubis (2020), kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan melalui sistem imbalan. Pendekatan ini dilakukan agar karyawan terdorong mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi, sekaligus membangun rasa percaya diri mereka dalam menyelesaikan tugas. Perilaku kepemimpinan berorientasi pada pencapaian hasil tugas serta hubungan kerja yang harmonis, yang dibangun melalui pertukaran imbalan yang sesuai. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dituntut untuk menyesuaikan gaya dan perilakunya guna memahami harapan para pengikut. Oleh karena itu, memberikan motivasi kepada karyawan menjadi tanggung jawab pemimpin agar mereka terdorong untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan (Jufrizen & Lubis, 2020) terdapat tiga hal yaitu imbalan kontingen yang menggambarkan pemimpin cenderung lebih fokus pada hubungan yang lebih bersifat transaksi, di mana pencapaian hasil yang jelas dan terukur sangat dihargai dan diberikan imbalan sesuai dengan prestasi yang dicapai, manajemen eksepsi aktif yang cenderung lebih terlibat dalam mengawasi pekerjaan bawahannya, memberikan arahan, dan mengambil tindakan korektif segera setelah melihat adanya potensi masalah atau ketidaksesuaian dengan tujuan atau prosedur yang telah ditentukan, manajemen eksepsi pasif yang lebih mengandalkan adanya masalah yang cukup jelas sebelum tindakan korektif dilakukan.

Kinerja Karyawan

Menurut Hustia, (2020) kinerja karyawan adalah pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan yang menghasilkan output sesuai dengan standar kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja juga diartikan sebagai gambaran menyeluruh tentang perubahan yang terjadi dalam suatu periode waktu tertentu, yang mencerminkan hasil atau pencapaian yang dipengaruhi oleh aktivitas operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Kinerja ini menunjukkan seberapa besar kontribusi individu kepada perusahaan dan dapat dievaluasi melalui berbagai metode penilaian. Setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda, sehingga kinerja bersifat individual dan perlu dievaluasi berdasarkan standar serta kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengenali pencapaian karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan (Jufrizen & Lubis, 2020) terdapat tiga hal yaitu kualitas kerja yang menunjukkan kerapian, ketelitian, dan relevansi hasil kerja tanpa mengurangi kuantitas pekerjaan. Kuantitas kerja yang menunjukkan sejauh mana seorang karyawan menerima tugas, melaksanakan pekerjaan, dan bertanggung jawab atas hasilnya dalam aktivitas sehari-hari. Waktu kerja yang menunjukkan seberapa baik karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan dan kemampuan karyawan untuk mengatur waktu secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dapat dilihat dalam penelitian yang dilakukan oleh Widyacahyani et al., (2020), (Jaroliya, 2022), (Chandrasekara, 2020) yang menemukan korelasi positif yang kuat antara kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional, yang menunjukkan bahwa semakin banyak kepemimpinan transformasional yang dimiliki perusahaan, semakin baik kinerja karyawannya. Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh (Mariyatha, 2023), (Kawiana et al., 2022), (Siswatiningsih et al., 2018) menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan memiliki hasil tidak signifikan, yang berarti tidak ditemukan hubungan yang kuat atau bermakna secara statistik antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Untuk kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Armansyah, 2020), (Abdelmegeed et al., 2023), (Nurlina, 2022) dengan hasil kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transaksional, artinya semakin tinggi kepemimpinan transaksional, semakin baik kinerja karyawan perusahaan. Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh (Mahfouz et al., 2022) dan (Andriansyah et al., 2023)

menunjukkan bahwa Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan memiliki hasil tidak signifikan, berarti tidak ditemukan hubungan yang kuat atau bermakna secara statistik antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan.

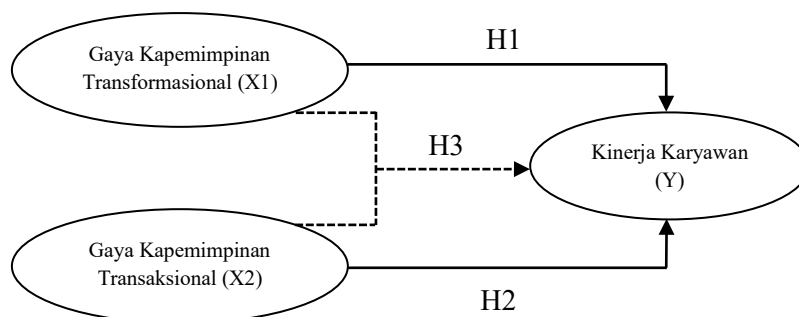
H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan produksi

Dalam banyak hal, gaya kepemimpinan transformasional mendorong kinerja karyawan di suatu organisasi. Untuk memastikan keberhasilan organisasi, tenaga kerja yang termotivasi dituntut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dengan menarik kebutuhan dan moralitas tingkat tinggi mereka dan hal itu membutuhkan pemimpin transformasional dalam organisasi mana pun. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chandrasekara, (2020) yang mana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kinerja karyawan.

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan produksi

Seorang karyawan akan dapat meningkatkan kinerjanya apabila karyawan tersebut mendapatkan imbalan yang sepadan jika berhasil mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan akan lebih berhati hati dalam melakukan pekerjaannya dikarenakan ketika karyawan melakukan kesalahan akan mendapatkan *punishmen* atau sanksi. Sehingga hal tersebut menjadikan karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jufrizen & Lubis, (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H3: Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan produksi



Sumber: Author (2026)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sumber data yang terdiri dari data primer dan sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan *skala likert* 1 hingga 5, dengan kategori jawaban: sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi *engineering* (Produksi) yang berjumlah 951 orang. Sampel dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria karyawan bagian *slitting* yang berstatus *outsourcing*, sebanyak 82 orang. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan *software SPSS versi 25 for Windows*.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan yang relatif homogen. Responden dipilih dari karyawan

bagian *slitting* yang berstatus outsourcing karena mereka memiliki peran langsung dalam proses produksi serta menjalankan pekerjaan yang bersifat operasional dan terstandarisasi. Dengan memilih responden dari unit kerja yang sama, penelitian ini diharapkan dapat memperoleh gambaran yang lebih konsisten mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dalam konteks pekerjaan produksi.

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan keandalan hasil penelitian, dilakukan robustness check melalui pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model regresi memenuhi seluruh asumsi klasik, sehingga hasil analisis regresi dapat dianggap cukup stabil dan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian.

Hasil Penelitian

Hasil Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden, diantaranya berdasarkan usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jabatan. Hasil dari karakteristik responden berdasarkan usia didominasi oleh karyawan yang berusia 18 hingga 30 tahun dengan jumlah 59 karyawan dengan persentase sebesar 72,0%, usia 31-40 tahun sebanyak 17 karyawan (20,7%), usia 41-50 tahun 5 karyawan (6,1) dan usia diatas 50 tahun 1 karyawan (1,2%). Selanjutnya, berdasarkan Pendidikan terakhir yakni SMA 25 karyawan (30,5%), SMK 47 karyawan (57,3%), Diploma 2 karyawan (2,4%), dan S1 8 karyawan (9,8%). Selanjutnya, berdasarkan lama bekerja yakni kurang dari 5 tahun berjumlah 67 karyawan (81,7%), 5-10 tahun 14 karyawan (14,1%), dan lebih dari 10 tahun 1 karyawan (1,2%). Selanjutnya adalah karakteristik responden berdasarkan jabatan yakni sebagai Helper 48 karyawan (58,5%), Operator 18 karyawan (22,0%), dan Packing 16 karyawan (19,5%).

Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas untuk ketiga variabel, seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung yang melebihi r tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner adalah valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji, nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) adalah 0,785, gaya kepemimpinan transaksional (X2) sebesar 0,705, dan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,795. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

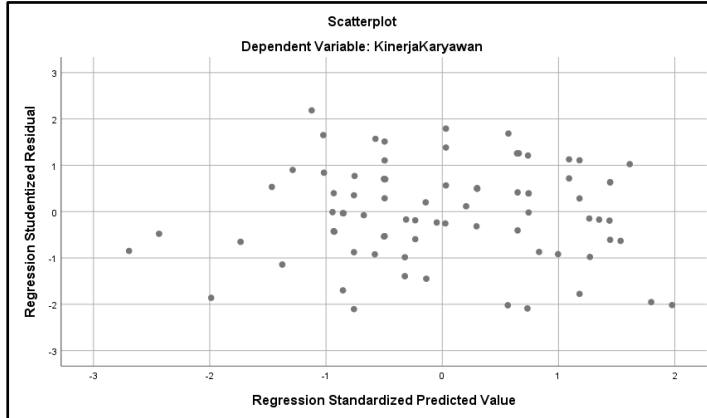
Dari hasil pengujian diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Karena nilai ini melebihi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memiliki distribusi normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Berdasarkan hasil uji dalam penelitian ini, diperoleh nilai VIF sebesar 1,139 yang lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* sebesar 0,878 yang lebih besar dari 0,10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari gejala multikolinearitas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil *scatterplot* antara nilai ZPRED dan SRESID yang ditampilkan pada Gambar 2, terlihat bahwa sebaran titik tidak membentuk pola tertentu, acak, dan tidak terdefinisi dengan jelas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan tidak mengalami heteroskedastisitas dan memenuhi syarat sebagai model regresi yang baik.



Sumber: Author (2026)

Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Coefficient B	T	Sig.
(Constant)	20,061	6,266	,000
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	,054	,553	,582
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	,159	1,808	,074

Sumber: Output SPSS (2025)

Tabel 1 menyajikan hasil analisis regresi linier berganda, di mana kinerja karyawan (Y) bertindak sebagai variabel dependen, sementara gaya kepemimpinan transformatif (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) merupakan variabel independen. Berdasarkan data yang tercantum dalam Tabel 1, diperoleh bentuk persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini, yang dinyatakan sebagai Persamaan (1).

$$Y = 20,061 + 0,054X_1 + 0,159X_2 + e$$

Nilai konstanta (α) dalam persamaan regresi linier berganda adalah 20,061. Ini berarti bahwa jika variabel independen (gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional) bernilai 0, maka nilai variabel dependen (kinerja karyawan) adalah 20,061. Dengan kata lain, nilai konstanta ini menunjukkan nilai dasar atau nilai awal dari variabel dependen. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformatif sebesar 0,054 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada gaya kepemimpinan transformatif cenderung meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,054 unit dengan asumsi variabel lain konstan. Namun demikian, nilai signifikansi sebesar 0,582 yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Sementara itu, koefisien regresi kepemimpinan transaksional sebesar 0,159 menunjukkan adanya kecenderungan hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Akan tetapi, nilai signifikansi sebesar 0,074 juga lebih besar dari 0,05, sehingga hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kedua variabel memiliki arah hubungan positif, secara

statistik tidak terdapat bukti yang cukup untuk menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan produksi.

Hasil Uji Hipotesis (Uji T & Uji F)

Hasil t hitung berdasarkan Tabel 1 memperlihatkan variable gaya kepemimpinan transformasional memiliki t hitung yakni sebesar 0,553 dengan nilai signifikansi sebesar 0.582 yang lebih besar dari α (0,05) yang berarti variable gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Berikutnya, nilai t hitung variable gaya kepemimpinan transaksional yaitu 1,808 dengan nilai signifikansi sebesar 0,074 lebih besar dari α (0,05) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional juga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari uji signifikan simultan (uji f) menunjukkan nilai f hitung sebesar 2,433 yang lebih kecil dari nilai f tabel yaitu 3,112 dan nilai sig yaitu 0,094 dimana nilai tersebut lebih besar daripada 0,05 yang berarti H_a ditolak atau H_0 diterima. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara simultan atau bersama-sama gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan produksi.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil dari uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan hasil *adjusted R square* yang bernilai 0,034, yang jauh dari satu, sehingga dapat diperkirakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan produksi. Dengan kontribusi 3,4%, variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian memberikan kontribusi sebesar 96,6%.

Pembahasan

Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transactional Terhadap Kinerja Karyawan Produksi

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai positif terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan transformasional yang identik dengan motivasi intrinsik dan perhatian individual dapat berpotensi meningkatkan kinerja karyawan, penerapannya mungkin belum bisa diterima secara optimal oleh karyawan yang harus bekerja dengan mengedepankan aspek kinerja karyawan yang terdiri dari beberapa indikator antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Imara, Fadia Retno (2020), yang juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, meskipun tidak secara statistik, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih tepat dan dukungan budaya organisasi yang selaras agar penerapan gaya kepemimpinan ini dapat memberikan dampak maksimal terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformational maupun transaksional tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan di bagian produksi. Temuan ini bisa dipahami melalui konsep *boundary condition*, yaitu keadaan tertentu yang membatasi keefektifan sebuah teori atau hubungan antara variabel. Dalam penelitian ini, ciri-ciri pekerjaan produksi menjadi salah satu *boundary condition* utama. Pekerjaan di jalur produksi biasanya bersifat rutin, terencana, dan mengikuti prosedur operasional yang ketat. Karyawan lebih fokus pada penyelesaian tugas dengan efisien, mematuhi prosedur kerja, dan mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Dalam situasi tersebut, pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan menjadi cukup terbatas. Selain itu, mayoritas responden adalah pekerja operasional dengan pendidikan menengah dan masa kerja yang relatif singkat. Keadaan ini menjadikan karyawan cenderung memprioritaskan penyelesaian tugas harian ketimbang visi jangka panjang organisasi. Akibatnya,

pendekatan kepemimpinan transformatif yang menekankan pada inspirasi, visi organisasi, dan pengembangan individu tidak berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja operasional. Hasil studi ini juga menunjukkan koefisien determinasi yang cukup rendah, yaitu 3,4%. Ini mengindikasikan bahwa variabel kepemimpinan memiliki kemampuan terbatas dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan (daya penjas rendah). Dengan kata lain, ada faktor lain yang berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan di produksi, seperti sistem kompensasi, beban kerja, kondisi lingkungan kerja, serta sistem pengawasan operasional.

Temuan dari studi ini menyajikan kontribusi empiris yang berbeda dibandingkan banyak penelitian sebelumnya yang umumnya menemukan hubungan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini justru mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak selalu menjadi faktor yang paling menentukan kinerja karyawan dalam organisasi tertentu. Dalam industri manufaktur yang menerapkan struktur kerja yang sangat formal dan terstandarisasi, dampak dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bisa jadi lebih terbatas. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perspektif baru bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konteks organisasi serta karakteristik tugas yang dijalankan oleh karyawan. Temuan ini mendukung argumen dari *contingency theory* bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang selalu berhasil dalam seluruh situasi organisasi.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan pemberdayaan bawahan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun tidak signifikan secara statistik dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan produksi. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang lebih berorientasi pada visi dan nilai belum sepenuhnya diterapkan secara optimal, atau belum diterima secara efektif oleh karyawan dalam konteks kerja yang menekankan hasil cepat dan konkret.

Selanjutnya pada gaya kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pemberian imbalan dan pengawasan kerja, juga memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa pemberlakuan sistem reward and punishment di perusahaan belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan performa kerja, atau kemungkinan dipengaruhi oleh faktor eksternal lainnya seperti sistem kerja, kondisi fisik lingkungan, atau kesejahteraan karyawan.

Ketika kedua gaya kepemimpinan diuji secara bersama-sama, tidak ditemukan pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, gaya kepemimpinan bukan satu-satunya faktor penentu kinerja; masih banyak faktor lain seperti motivasi kerja, kompensasi, pengaruh rekan kerja, dan lingkungan fisik kerja yang turut memengaruhi.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor perusahaan manufaktur. Karena pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan secara statistik, perusahaan disarankan untuk memperluas perhatian pada faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, sistem kompensasi, beban kerja, dan kesejahteraan karyawan. Evaluasi terhadap lingkungan kerja dan sistem kerja juga perlu dilakukan untuk memastikan terciptanya kondisi kerja yang aman, nyaman, efisien, dan fleksibel, sehingga dapat mendorong peningkatan produktivitas serta kualitas kerja karyawan secara menyeluruh.

Fokus penelitian ini hanya mencakup dua gaya kepemimpinan, yaitu transformasional dan transaksional. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi intrinsik, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dll. yang mungkin memiliki pengaruh lebih besar atau berbeda terhadap kinerja karyawan, terutama dalam konteks kerja yang lebih kompleks atau berbasis tim.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abdelmegeed, N. A., Ali, B., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, *28*(1), 78-86.
- Ali, W. (2021). Pengaruh self efficacy terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pt. ultrajaya milk industry, tbk surabaya bagian marketing). *Jurnal Ilmu Manajemen*, *9*(2), 367–379.
- Andriansyah, M. A., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2023). Employee performance as mediated by organisational commitment between transactional leadership and role ambiguity. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *12*(5), 139–150.
- Armansyah. (2020). Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Hirarki Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, *2*(1), 90–94.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Chandrasekara, S. (2020). The effect of transformational leadership style on employees job satisfaction and job performance: A case of apparel manufacturing industry in Sri Lanka. *International Journal of Scientific and Research Publications*, *10*(7), 334-341.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hustia, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO masa pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *10*(1), 81–91.
- Imara, F. R. (2020). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening* (Skripsi). Universitas Negeri Surabaya.
- Jaroliya, D. (2022). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector. *XIMB Journal of Management*, *19*(1), 87–105.
- Jufrizen, & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan locus of control sebagai variabel moderating. *Jurnal Manajemen Motivasi*, *3*(1), 41–59.
- Kawiana, I. G. P., Riana, I. G., Rihayana, I. G., & Adi, I. N. R. (2022). How transformational leadership intensify employee performance mediating by job satisfaction. *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, *10*(3), 345-358.
- Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). Mediating role of employee commitment in the relationship between transactional leadership and employee performance. *Journal of Governance and Regulation*, *11*(1), 337–350.
- Mariyatha, I. M. (2023). The effect of transformational leadership and work motivation on employee performance: Job satisfaction as mediation. *International Journal of Business and Management*, *10*(2), 244–250.

- Nurlina, N. (2022). Examining linkage between transactional leadership, organizational culture, commitment and compensation on work satisfaction and performance. *Journal of Management and Business*, *2*(3), 108–123.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, *5*(2), 146–157.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Widyacahyani, A., Herawati, J., & Subiyanto, E. D. (2020). Dampak kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan servant leadership terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, *10*(1), 68–74.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson/Prentice Hall.