

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja industri FnB Sekitar Jawa Barat

Moch. Azriel Alvirezhy¹, Jihan Fadhilah Febriana², Singgih Saputra³

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Swadaya Gunung Jati

*Email: azrielalvirezhy@gmail.com

Corresponding Author: Moch. Azriel Alvirezhy, azrielalvirezhy@gmail.com

Published: January , 2026

ABSTRAK

Kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya di industri makanan dan minuman yang menuntut kerja yang efektif serta pelayanan yang berkualitas. Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana pengaruh kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai perantara, pada industri makanan dan minuman (Food and Beverage) di Provinsi Jawa Barat. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur yang dibagikan kepada karyawan industri FnB dengan metode non-probability sampling. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), disertai dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan transaksional sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti berperan sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Industri Makanan dan Minuman*

ABSTRACT

Employee performance is an important factor in determining the success of the organization, especially in the food and beverage industry which demands effective work and quality service. This study was conducted to see how participatory leadership and transactional leadership influence employee performance, with motivation to work as intermediaries, in the food and beverage industry in West Java Province. Data was collected through surveys using structured questionnaires distributed to FnB industry employees using a non-probability sampling method. The data obtained were then analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method, accompanied by validity and reliability testing. The results show that participatory leadership and transactional leadership both have a positive and significant effect on employee performance. In addition, work motivation has been proven to play a role as a liaison that strengthens the influence of these two leadership styles on employee performance.

Keywords: *Participatory Leadership, Transactional Leadership, Work Motivation, Employee Performance, Food And Beverage Industry*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam industri makanan dan minuman (FnB) karena berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan, kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, serta reputasi perusahaan (Karatepe et al., 2020; Robbins & Judge, 2019). Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja karyawan merupakan hasil dari perilaku individu yang dapat diukur melalui produktivitas, pencapaian target, kualitas pekerjaan, dan sikap kerja. Karyawan yang memiliki kinerja

tinggi mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Dalam konteks organisasi, kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari faktor kepemimpinan dan motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif menjadi pendorong utama tercapainya kinerja optimal, karena pimpinan memiliki peran strategis dalam mengarahkan, memfasilitasi, dan memotivasi bawahan (Yukl, 2013). Kepemimpinan yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen karyawan, dan mengurangi konflik internal (Northouse, 2021). Selain itu, motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang membuat individu bersedia berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan (Latham & Pinder, 2005). Kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

Beberapa penelitian terdahulu menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Rosanah (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja melalui keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, perencanaan kerja, dan evaluasi hasil. Hal ini sejalan dengan teori partisipatif Likert (1961) yang menekankan pentingnya partisipasi bawahan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Dengan kepemimpinan partisipatif, karyawan merasa dihargai, memiliki kontrol atas pekerjaannya, dan lebih termotivasi untuk mencapai hasil optimal.

Di sisi lain, kepemimpinan transaksional juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Adinata dan Yunianto (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berfokus pada kejelasan target, aturan kerja, dan mekanisme penghargaan atau hukuman. Teori Bass (1990) menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan transaksional, pertukaran antara pimpinan dan bawahan menjadi instrumen utama: kinerja baik diberi penghargaan, sedangkan ketidakpatuhan atau kinerja buruk akan diberi sanksi. Kepemimpinan ini efektif untuk menjaga disiplin, meningkatkan produktivitas, dan memastikan target organisasi tercapai dengan konsisten.

Motivasi kerja menjadi variabel penting yang memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Herzberg (1966) membagi motivasi menjadi faktor motivator (misalnya prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri) dan faktor hygiene (misalnya kondisi kerja, gaji, kebijakan perusahaan), yang secara bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja dan performa karyawan. Penelitian Pham et al. (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi tinggi cenderung lebih proaktif, kreatif, dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik, sedangkan karyawan dengan motivasi rendah sering menunjukkan produktivitas yang tidak konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya memengaruhi perilaku kerja, tetapi juga menjadi mediator penting dalam meningkatkan kinerja.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah meneliti hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja. Setiawan dan Rahmawati (2022) menemukan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di sektor jasa. Sementara itu, penelitian Rosanah (2019) dan Adinata & Yunianto (2024) menunjukkan masing-masing pengaruh positif kepemimpinan partisipatif dan transaksional terhadap kinerja. Namun, sebagian besar studi belum secara bersamaan mengkaji kedua gaya kepemimpinan tersebut dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di industri makanan dan minuman, sehingga terdapat *research gap* yang perlu diisi.

Selain itu, perkembangan industri F&B yang sangat dinamis menuntut perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Menurut Kotler & Keller (2016), kualitas layanan yang konsisten dan pengalaman pelanggan yang memuaskan sangat bergantung pada kinerja individu di lini depan, seperti karyawan restoran, barista, dan kasir. Oleh karena itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan kepemimpinan efektif dan motivasi kerja menjadi sangat relevan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan.

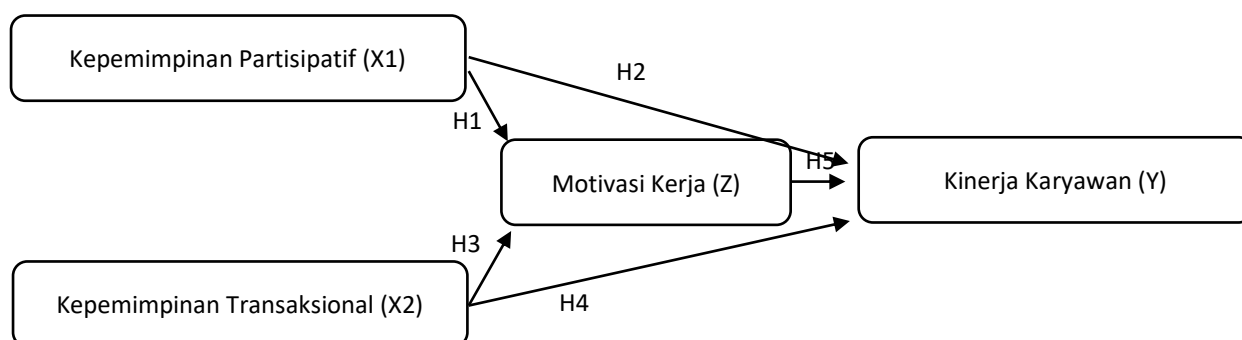
Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada industri makanan dan minuman. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai interaksi antara kepemimpinan dan motivasi kerja, serta memberikan masukan praktis bagi

perusahaan FnB dalam merancang strategi kepemimpinan, peningkatan motivasi, dan pengelolaan kinerja karyawan secara efektif.

Sintesis Teoritis dan Hipotesis

Berdasarkan kajian di atas, model konseptual penelitian ini menempatkan kepemimpinan partisipatif dan transaksional sebagai variabel bebas, motivasi kerja sebagai mediator, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hipotesis yang diajukan:

- H1: Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
- H2: Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja kerja.
- H3: Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
- H4: Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja kerja.
- H5: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja.



METODE

Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan cross-sectional dan analisis Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transaksional (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), motivasi kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y). SEM dipilih karena memungkinkan pengujian simultan model pengukuran dan model struktural serta pengujian mediasi menggunakan bootstrapping.

Konteks Penelitian dan Populasi Partisipan

Populasi penelitian adalah tenaga kerja pada outlet dan perusahaan di sektor makanan dan minuman (FnB) di wilayah Jawa Barat. Sampel diperoleh melalui penyebaran kuesioner online (Google Form) yang berisi item-item skala Likert 1–5. Responden berasal dari berbagai jenis outlet FnB (kafe, restoran, warung, perusahaan distribusi makanan) sehingga sampel mencerminkan variasi konteks operasional di wilayah studi.

Instrumen dan Pengukuran

Variabel	Indikator	Item	Referensi
(X1) Kepemimpinan Transaksional	1. Kejelasan ekspektasi kerja 2. Imbalan atas pencapaian 3. Negosiasi penghargaan	Contoh item “Pemimpin saya memberi tahu saya apa yang harus saya lakukan jika saya ingin mendapatkan penghargaan atas usaha saya”.	(Adinata & Yunianto, 2024)
(X2) Kepemimpinan Partisipatif	1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan 2. Keterbukaan komunikasi 3. Dorongan partisipasi	Contoh item: “Atasan saya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat sebelum mengambil	(Rosanah, 2019)

	aktif	keputusan”.	
(Z) Motivasi Kerja	1. Imbalan, dukungan atasan 2. Apresiasi atas hasil kerja	Contoh item: “Saya merasa pekerjaan saya penting bagi keberhasilan tim” atau “Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik ketika mendapat dukungan atasan”	(Pham et al., 2024)
(Y) Kinerja Karyawan	1. Kualitas layanan 2. Produktivitas kerja 3. Kepatuhan terhadap prosedur	Contoh Item “Saya menyelesaikan tugas sesuai standar operasional yang ditetapkan”	(Karatepe et al., 2020)

Semua item diukur pada skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Sebelum analisis utama, dilakukan uji reliabilitas (Cronbach’s alpha) dan uji validitas konstruk.

Kuesioner Google Form dibagikan kepada pekerja FnB di berbagai outlet dan perusahaan di Jawa Barat. Respon bersifat sukarela dan anonim dengan minimal target responden sebanyak 50. Data yang terkumpul diekspor ke format spreadsheet untuk pembersihan dan analisis.

Analisis dilakukan dalam beberapa tahap: (1) analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan skor rata-rata tiap variabel; (2) uji reliabilitas dan validitas instrumen; (3) dan pengujian hipotesis. menggunakan perangkat lunak statistik Smart PLS Metode SEM-PLS Signifikansi diuji pada tingkat $\alpha = 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden (ringkasan)

Respon datang dari berbagai jenis outlet FnB (kafe, restoran, warung, perusahaan distribusi makanan) dan beragam posisi (operasional, kasir, barista, admin). Responden mewakili rentang usia dan pengalaman kerja yang berbeda sehingga memberikan gambaran heterogen tentang praktik kepemimpinan di lapangan.

Statistik Deskriptif

Tabel 1. Skor rata-rata Kepemimpinan Partisipatif

Skor Likert	Rata – rata Persentase (%)
1 (Sangat Tidak Setuju)	2.0
2 (Tidak Setuju)	8.5
3 (Netral)	18.0
4 (Setuju)	45.0
5 (Sangat Setuju)	26.5

Skor rata-rata item menunjukkan bahwa responden merasakan adanya kesempatan berpendapat dan keterbukaan atasan (nilai rata-rata item umumnya berada pada rentang netral-setuju).

Tabel 2. Skor rata-rata Kepemimpinan Transaksional

Skor Likert	Rata – rata Persentase (%)
1 (Sangat Tidak Setuju)	2.5
2 (Tidak Setuju)	7.0
3 (Netral)	15.5
4 (Setuju)	46.5
5 (Sangat Setuju)	28.5

Skor rata-rata item menunjukkan variasi antar-outlet; beberapa responden melaporkan adanya sistem penghargaan yang jelas sementara yang lain melaporkan praktik transaksional yang lemah.

Tabel 3. Skor rata-rata Motivasi Karyawan

Skor Likert	Rata – Rata Persentase (%)
1 (Sangat Tidak Setuju)	3.0
2 (Tidak Setuju)	9.5
3 (Netral)	17.5
4 (Setuju)	42.0
5 (Sangat Setuju)	28.0

Skor rata-rata item menunjukkan variasi yang menghasilkan 2 sisi, ada beberapa responden melaporkan bahwa mereka merasakan kekurangan motivasi sedangkan mayoritas mereka merasa termotivasi dari efek kepemimpinan atasannya.

Tabel 4. Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan

Skor Likert	Rata – rata Persentase (%)
1 (Sangat Tidak Setuju)	1.5
2 (Tidak Setuju)	6.0
3 (Netral)	14.0
4 (Setuju)	48.0
5 (Sangat Setuju)	30.5

Skor rata-rata item menunjukkan variasi yang menunjukkan, bahwa responden melaporkan mereka merasa kinerja mereka menambah dari efek kepemimpinan atasan mereka.

Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Tabel 5. Uji Reliabilitas dan Validitas

Variable's	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja	0.741	0.778	0.831	0.504
Motivasi	0.843	0.860	0.889	0.617
Partisipatif	0.823	0.833	0.876	0.588
Transaksional	0.869	0.898	0.908	0.668

- Seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen.
- Nilai Cronbach's alpha > 0.70 menunjukkan konsistensi internal yang baik.
- Nilai Composite Reliability > 0.80 mengindikasikan bahwa konstruk memiliki stabilitas pengukuran yang tinggi.
- Nilai AVE > 0.50 menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya.

Implikasi:

- Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah terbukti reliabel dan valid, sehingga layak digunakan dalam analisis jalur dan pengujian hipotesis.
- Konstruk Transaksional memiliki kualitas pengukuran tertinggi, diikuti oleh Motivasi, Partisipatif, dan Kinerja.

Hasil Outer Loadings

Tabel 6. Outer Loadings

Indikator	Konstruk	Outer Loading
M1	Motivasi	0.775
M2	Motivasi	0.849
M3	Motivasi	0.753
M4	Motivasi	0.68
M5	Motivasi	0.856
P1	Partisipatif	0.734
P2	Partisipatif	0.722

P3	Partisipatif	0.884
P4	Partisipatif	0.729
P5	Partisipatif	0.752
T1	Transaksional	0.796
T2	Transaksional	0.902
T3	Transaksional	0.894
T4	Transaksional	0.884
T5	Transaksional	0.56
Y1	Kinerja	0.541
Y2	Kinerja	0.832
Y3	Kinerja	0.858
Y4	Kinerja	0.7
Y5	Kinerja	0.558

- Kinerja: tiga indikator (Y2, Y3, Y4) valid ($>0,70$); dua lainnya (Y1, Y5) marginal.
- Motivasi: empat dari lima indikator valid; M4 sedikit di bawah ambang.
- Partisipatif: seluruh indikator valid dan konsisten.
- Transaksional: empat indikator sangat kuat; T5 lemah (0,560), perlu evaluasi.

Implikasi:

- Konstruk Partisipatif dan Transaksional memiliki kekuatan indikator yang solid.
- Indikator Y1, Y5, dan T5 perlu ditinjau ulang untuk meningkatkan validitas konstruk.
- Secara keseluruhan, model memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke analisis jalur dan uji hipotesis.

Evaluasi Inner Model (R-Square)

Tabel 7. R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.945	0.942
Motivasi	0.930	0.928

- Nilai R^2 Kinerja sebesar 0,945 menunjukkan bahwa 94,5% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi, partisipatif, dan transaksional.
- Nilai R^2 Motivasi sebesar 0,930 menunjukkan bahwa 93,0% variasi dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan partisipatif dan transaksional.
- Nilai R^2 Adjusted yang sangat dekat dengan R^2 menunjukkan bahwa model tidak mengalami overfitting dan memiliki stabilitas prediktif yang baik.

Implikasi:

- Model struktural memiliki kekuatan prediksi yang sangat tinggi, jauh melampaui ambang batas moderat (0,50).
- Hasil ini mendukung kelayakan model untuk dilanjutkan ke tahap uji signifikansi jalur dan analisis mediasi.

Pengujian Hipotesis dan Hasil Analisis Jalur dan Uji Mediasi (Bootstrapping)

Tabel 8. Bootstrapping

Relationship	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ($ O/STDEV $)	P values
Motivasi -> Kinerja	-0.759	-0.747	0.181	4.199	0.0
Partisipatif -> Kinerja	0.924	0.896	0.093	9.889	0.0
Partisipatif -> Motivasi	0.39	0.373	0.056	6.927	0.0
Transaksional -> Kinerja	0.954	0.955	0.196	4.868	0.0

Transaksional -> Motivasi	0.683	0.69	0.057	12.085	0.0
---------------------------	-------	------	-------	--------	-----

- Seluruh hubungan antar variabel signifikan secara statistik ($p < 0,05$), dengan nilai t-statistik jauh di atas ambang 1,96.
- Koefisien jalur menunjukkan arah positif dan kuat, mendukung seluruh hipotesis yang diajukan.
- Kepemimpinan partisipatif dan transaksional terbukti berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kinerja, sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Implikasi:

- Hasil bootstrapping memperkuat validitas model struktural dan mendukung semua hipotesis yang diajukan.
- Temuan ini menjadi dasar untuk analisis mediasi, khususnya peran motivasi dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja
- H1: Kepemimpinan Partisipatif signifikan terhadap motivasi kerja.
- H2: Kepemimpinan Partisipatif signifikan terhadap kinerja kerja.
- H3: Kepemimpinan Transaksional signifikan terhadap motivasi kerja.
- H4: Kepemimpinan Transaksional signifikan terhadap kinerja kerja.
- H5: Motivasi Kerja signifikan terhadap kinerja kerja.

Hasil ini mendukung kelayakan model untuk uji mediasi, khususnya peran motivasi dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan transaksional memengaruhi kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai perantara, pada industri makanan dan minuman (Food and Beverage) di Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan hasil analisis, seluruh hipotesis yang diajukan (H1 hingga H5) dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa setiap hubungan antarvariabel dalam model penelitian memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik.

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

Temuan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan memperkuat teori kepemimpinan partisipatif yang menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta pemberdayaan tim. Teori ini menjelaskan bahwa ketika karyawan dilibatkan secara aktif dalam pekerjaan, mereka akan memiliki rasa memiliki yang lebih kuat terhadap tugas yang dijalankan, sehingga mendorong mereka untuk bekerja dengan kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Rosanah (2019), serta didukung oleh temuan (Eka Yulianing Santoso, 2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan, kompensasi, dan motivasi kerja. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan penelitian Sudarmo et al. (2022) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja cenderung lemah atau tidak bersifat langsung. Perbedaan temuan tersebut dapat dipahami karena karakteristik industri makanan dan minuman menuntut kerja tim yang solid, kecepatan dalam pelayanan, serta koordinasi operasional yang tinggi, sehingga keterlibatan karyawan menjadi faktor penting dalam pencapaian kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan dalam penetapan target kerja, penerapan sistem penghargaan, serta evaluasi yang dilakukan secara konsisten dapat mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan perusahaan. Secara teoretis, hasil ini mendukung teori pertukaran (exchange theory)

dalam kepemimpinan transaksional, yang menjelaskan bahwa hubungan antara pimpinan dan karyawan didasarkan pada pertukaran yang jelas antara kontribusi kerja dan imbalan yang diterima. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Adinata & Yuniarto (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam meningkatkan kinerja pada lingkungan kerja yang menuntut kepatuhan terhadap prosedur serta pencapaian target, seperti pada industri FnB, temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian (Relinda Puspitasari, 2024) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi dan melalui sistem reward dan evaluasi yang konsisten.

Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja secara nyata mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja karyawan. Hasil ini menambah pemahaman dalam kajian akademik dengan memberikan bukti bahwa motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang penting dalam menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dapat mendorong peningkatan kinerja. Hal ini menjadi semakin relevan dalam sektor makanan dan minuman yang memiliki tingkat tekanan kerja tinggi serta menuntut konsistensi dalam pelayanan. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian (Subiyanto & Kurniawan, 2020) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian (Lishandy et al., 2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi di sektor FnB disarankan untuk:

1. Menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan membuka ruang diskusi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional, serta membangun komunikasi yang terbuka.
2. Mengoptimalkan praktik kepemimpinan transaksional melalui kejelasan target kerja, sistem penghargaan yang adil, dan evaluasi kinerja yang konsisten guna meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Keterbatasan dan Riset Lanjutan

Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan wilayah penelitian yang terbatas di Provinsi Jawa Barat serta penggunaan data survei cross-sectional yang belum mampu menangkap dinamika perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas wilayah dan jumlah responden, serta mempertimbangkan variabel lain seperti budaya o

rganisasi, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi guna memperkaya model penelitian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan transaksional juga memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri makanan dan minuman (Food and Beverage) di Provinsi Jawa Barat. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika pimpinan melibatkan karyawan dalam proses kerja, disertai dengan target yang jelas serta sistem penghargaan yang sesuai, kinerja karyawan cenderung meningkat.

Penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan yang diterapkan tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga mampu meningkatkan kinerja melalui dorongan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menggabungkan kepemimpinan

partisipatif dan kepemimpinan transaksional agar tercipta suasana kerja yang lebih nyaman dan produktif. Ke depan, penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada sektor dan wilayah yang berbeda, serta menambahkan variabel lain yang relevan agar pembahasan mengenai kinerja karyawan menjadi lebih lengkap.

REFERENSI

- Adinata, R. S., & Yuniato, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jesya*, 7(2), 1499–1510. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1559>
- Aji Raharja, H., & Yamit, Z. (2022). Pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan kompetitif organisasi dan kinerja organisasi kelompok ternak di Desa Girikerto. *Vol. 01, Issue 01*. <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Amaliani, A. (2022). Analisis gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (studi kasus pada Bank BNI KK Ciomas Bogor).
- Darius, R. G., & Albert, S. W. (2025). Motivasi kerja sebagai faktor mediasi di antara gaya kepemimpinan melayani, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap performa kerja karyawan generasi-Z di Klinik X.
- Dedi Saputra, Dhyan Parashakti, R., & Hikmah Perkasa, D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lapangan. <https://lenteranusa.id/>
- Eka Yulianing Santoso, H. W. O. (2011). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, 1–20.
- Hariputra, A., Arief Rachmadhan, A., Laila Maulida, D., & Vira Widayanti, A. (2025). Kinerja adaptif sebagai penghubung interaksi tim dan kinerja karyawan: Studi kasus UKM makanan dan minuman dalam memajukan hilirisasi agribisnis. *Bisnis Tani*, 11(1). <https://doi.org/10.35308/jbt>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102472>
- Lishandy, N. P., Musadieq, M. Al, & Hutahayan, B. (2023). The influence of transformational leadership and transactional leadership on employee performance with work motivation as an intervening variable. 26(2).
- Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024). Leadership styles and employee creativity: The interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 631–650. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0014>
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2024.100315>
- Relinda Puspitasari, M. F. M. (2024). Pengaruh transactional leadership terhadap job satisfaction dan organization performance: Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja. 7, 9796–9809.
- Rosanah. (2019). Kepemimpinan partisipatif dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v6i3.286>
- Sofyan, J. F., Handoko, P., Diatmika, A. A. K., & Edastama, P. (2025). Meningkatkan kinerja karyawan melalui kompensasi: Model mediasi kepuasan dan motivasi kerja. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 16(01). <https://doi.org/10.47007/jeko.v16i01.9141>
- Subiyanto, R. A. U. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. 10(2), 219–238.
- Yosua Mangasi, E., & Hia, S. W. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di Indonesia: Sebuah kajian literatur. *XVIII*(3), 383–394.