

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN HONDA MOTOR NAGA MAS

Delina Dwi Janari¹, Chindy Medina Khairunnisa², Putra Adisty³, Pernandio Ramanda⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Swadaya Gunung Jati

Corresponding Author: Delina Dwi Janar, E-mail: dwidelina8@gmail.com

Published: Februari 2026

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor strategis dalam manajemen sumber daya manusia di industri otomotif kompetitif, khususnya dealer lokal seperti Honda Motor Naga Mas. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), dan lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Menggunakan pendekatan kuantitatif desain kausal, data dikumpul melalui kuesioner skala Likert dari 65 karyawan dengan sampling jenuh. Analisis data menggunakan regresi linear berganda SPSS setelah uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (sig. = 0,030), lingkungan kerja berpengaruh positif (sig. = 0,050), sementara kepemimpinan transformasional tidak signifikan (sig. = 0,524). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan ($F = 13,485$, sig. = 0,000; $R^2 = 0,399$). Penelitian menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan kondisi kerja kondusif lebih efektif daripada pendekatan kepemimpinan visioner semata.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja

© 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 merupakan faktor strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kemampuan organisasi mencapai target produktivitas, kualitas layanan, dan efisiensi operasional, terutama pada industri otomotif yang sangat kompetitif seperti jaringan dealer dan bengkel resmi kendaraan bermotor. Perusahaan otomotif lokal seperti Honda Motor Naga Mas dituntut menjaga konsistensi kualitas layanan dan kecepatan respons terhadap kebutuhan pelanggan agar mampu bertahan dan bersaing di tengah dinamika pasar serta perubahan preferensi konsumen yang cepat. Dalam konteks ini, kinerja karyawan bukan hanya diukur dari aspek kuantitas output, tetapi juga dari ketepatan waktu, akurasi pekerjaan, dan kemampuan memberikan layanan bernilai tambah yang mendukung citra dan keberlanjutan perusahaan. Berbagai studi mutakhir menunjukkan bahwa peningkatan kinerja di sektor jasa dan otomotif sangat bergantung pada kualitas pengelolaan sumber daya manusia, terutama melalui praktik kepemimpinan yang efektif dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa ketika kinerja karyawan tidak optimal, perusahaan menghadapi berbagai konsekuensi, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya kesalahan operasional, melemahnya kualitas pelayanan, serta rendahnya komitmen kerja karyawan. Sejumlah penelitian mengkonfirmasi bahwa kinerja karyawan yang rendah sering terkait dengan gaya kepemimpinan yang kurang tepat, rendahnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta lingkungan kerja yang tidak mendukung kenyamanan dan keselamatan kerja. Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan yang memotivasi dan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kinerja secara signifikan, meskipun hasilnya tidak selalu konsisten antar konteks organisasi. Selain itu, kajian literatur terkini juga menegaskan bahwa kepemimpinan

partisipatif berperan penting dalam membangun rasa memiliki, tanggung jawab, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap perbaikan kinerja.

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini berangkat dari adanya kesenjangan antara pentingnya peran kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan kenyataan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan memberikan dampak yang sama pada berbagai konteks organisasi. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja melalui visi, inspirasi, dan dukungan psikologis yang kuat, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan profil karyawan. Misalnya, penelitian pada sektor perbankan dan perdagangan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan, tetapi dalam konteks tertentu pengaruh langsungnya terhadap kinerja justru tidak selalu signifikan dan lebih banyak dimediasi oleh motivasi atau budaya organisasi. Kondisi ini selaras dengan temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja, tetapi membutuhkan dukungan konteks organisasi, struktur kerja, dan kesiapan karyawan untuk merespons perubahan.

Di sisi lain, kepemimpinan partisipatif muncul sebagai alternatif gaya kepemimpinan yang menekankan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, dan pemberian ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, sehingga berpotensi kuat mendorong kinerja melalui peningkatan motivasi dan komitmen. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kualitas pelayanan, dan efektivitas organisasi, terutama ketika karyawan diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses kerja dan perbaikan layanan. Tinjauan literatur juga menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi pelayanan publik dan pendidikan, gaya kepemimpinan partisipatif berkontribusi pada peningkatan efektivitas implementasi program, kepuasan kerja, serta loyalitas pegawai. Namun demikian, penelitian lain mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif tetap bergantung pada budaya organisasi, struktur kewenangan, dan kapasitas karyawan untuk terlibat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga hasilnya tidak sepenuhnya seragam di semua organisasi.

Lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun psikologis, juga diidentifikasi sebagai determinan penting kinerja karyawan karena mempengaruhi kenyamanan, keamanan, dan kelancaran pelaksanaan tugas. Studi-studi empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang bersih, tertata, aman, dan didukung hubungan sosial yang harmonis antara atasan dan bawahan maupun antarkaryawan, berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja. Penelitian terkini di berbagai sektor jasa dan manufaktur mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan motivasi. Namun, meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji kepemimpinan dan lingkungan kerja, masih relatif terbatas studi yang secara simultan menguji kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan lingkungan kerja dalam satu model pada konteks perusahaan otomotif lokal.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Honda Motor Naga Mas secara parsial maupun simultan. Secara teoretis, penelitian ini penting karena memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan dua gaya kepemimpinan yang berbeda orientasi—transformasional yang berfokus pada visi dan inspirasi, serta partisipatif yang menekankan keterlibatan karyawan—bersama variabel lingkungan kerja dalam satu model empiris pada konteks perusahaan otomotif lokal. Secara praktis, hasil penelitian memberikan dasar bagi manajemen Honda Motor Naga Mas untuk merumuskan strategi kepemimpinan dan pengelolaan lingkungan kerja yang lebih tepat guna meningkatkan kinerja karyawan, terutama dengan menekankan aspek pelibatan karyawan dan penciptaan kondisi kerja yang kondusif. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian simultan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan lingkungan kerja dalam konteks perusahaan otomotif lokal yang belum banyak dikaji, serta pada temuan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan lingkungan kerja yang mendukung dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional.

METODE

Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), dan lingkungan kerja (X3) terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y) pada Honda Motor Naga Mas. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara numerik dan analisis statistik untuk menggeneralisasi temuan ke populasi, sebagaimana dijelaskan bahwa penelitian kuantitatif berfokus pada data konkret yang dapat diamati dan diuji secara empiris [Sugiyono, 2022]. Desain kausal bersifat eksplanatori yang bertujuan mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap dependen melalui regresi, selaras dengan prinsip desain penelitian kuantitatif yang menekankan pengujian hipotesis secara sistematis [Creswell & Creswell, 2018]. Metode survei diterapkan sebagai teknik pengumpulan data primer melalui kuesioner untuk memperoleh informasi dari responden secara luas dan efisien [Sudaryono, 2021].

Instrumen dan Teknik Analisis Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima tingkat (sangat tidak setuju hingga sangat setuju) yang mengukur variabel kepemimpinan transformasional melalui dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual; kepemimpinan partisipatif melalui keterlibatan keputusan, komunikasi dua arah, dan pemberian kesempatan; lingkungan kerja melalui lingkungan fisik, psikologis, dan sosial; serta kinerja karyawan melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kualitas instrumen diuji melalui validitas (corrected item-total correlation $>0,30$) dan reliabilitas (Cronbach's Alpha $>0,70$), yang menunjukkan semua item valid dan reliabel, sesuai standar pengujian instrumen kuantitatif untuk memastikan akurasi pengukuran [Emzir, 2021]. Teknik analisis data mencakup statistik deskriptif, uji asumsi klasik (normalitas Kolmogorov-Smirnov, multikolinearitas dengan tolerance $>0,10$ dan VIF <10 , autokorelasi Durbin-Watson ≈ 2 , heteroskedastisitas Glejser), uji t parsial, uji F simultan, dan regresi linear berganda menggunakan SPSS [Sugiyono, 2022]. Pendekatan ini memenuhi persyaratan model regresi yang bebas dari pelanggaran asumsi klasik, sehingga hasil inferensial dapat dipercaya [Creswell & Creswell, 2018].

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan pengaruh positif untuk mendorong karyawan mencapai kinerja optimal	Pengaruh ideal	Pemimpin menjadi teladan bagi karyawan	Likert
		Motivasi inspirasional	Pemimpin memberikan dorongan dan semangat kerja	likert
		Stimulasi intelektual	Pemimpin mendorong karyawan berpikir kreatif	Likert
		Perhatian individual	Pemimpin memperhatikan kebutuhan karyawan	likert
Kepemimpinan Partisipatif (X2)	Gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan komunikasi kerja	Keterlibatan keputusan	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan	Likert
		Komunikasi dua arah	Terjalin komunikasi terbuka antara	Likert

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
			atasan dan bawahan	
		Pemberian kesempatan	Karyawan diberi kesempatan menyampaikan pendapat	Likert
Lingkungan Kerja (X3)	Kondisi di sekitar karyawan yang memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan kelancaran pelaksanaan pekerjaan	Lingkungan fisik	Pencahayaannya, kebersihan dan tata ruang kerja	Likert
		Lingkungan psikologis	Rasa aman dan nyaman dalam bekerja	Likert
		Lingkungan sosial	Hubungan antar karyawan	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja yang dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	Kualitas kerja	Ketelitian dan hasil kerja sesuai standar	Likert
		Kuantitas kerja	Volume pekerjaan yang diselesaikan	Likert
		Ketepatan waktu	Pekerjaan di selesaikan sesuai waktu	Likert

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Honda Motor Naga Mas, dengan sampel sebanyak 65 responden yang diambil menggunakan teknik sampling jenuh atau saturated sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlahnya relatif kecil dan memungkinkan representasi penuh [Sugiyono, 2021]. Teknik ini sesuai untuk populasi terbatas di mana akses ke seluruh elemen memungkinkan data lengkap tanpa bias sampling, sebagaimana direkomendasikan untuk penelitian survei di organisasi spesifik [Sudaryono, 2021]. Pemilihan sampel jenuh memastikan generalisasi hasil ke populasi secara akurat, terutama pada studi kausal di lingkungan kerja perusahaan [Emzir, 2021].

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dimulai dengan penyusunan kuesioner berdasarkan operational definisi variabel dari kajian pustaka, dilanjutkan penyebaran survei secara langsung kepada 65 karyawan Honda Motor Naga Mas untuk mengumpulkan data primer [Sugiyono, 2022]. Tahap selanjutnya meliputi pengujian instrumen (validitas dan reliabilitas), pemeriksaan uji asumsi klasik menggunakan SPSS, analisis deskriptif karakteristik responden, regresi linear berganda, serta interpretasi uji t dan F untuk pengujian hipotesis [Creswell & Creswell, 2018]. Proses ini bersifat iteratif dan ketat untuk menjaga validitas data, dengan verifikasi hasil melalui output SPSS yang menunjukkan model layak (R Square 0,399, Sig. F 0,000) [Sudaryono, 2021]. Seluruh langkah mengikuti prinsip etis penelitian kuantitatif, termasuk informed consent responden dan anonimitas data [Emzir, 2021].

HASIL

Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa responden terdiri dari karyawan dengan latar belakang usia dan masa kerja yang beragam, yang mencerminkan kondisi aktual sumber daya manusia di Honda Motor Naga Mas. Jumlah responden yang dianalisis dalam penelitian ini adalah 65 orang.

UJI VALIDITAS

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	21,68	5,816	,735	,788
X1.2	21,72	5,828	,714	,793
X1.3	21,60	6,150	,750	,802
TOTALX1	13,00	2,094	1,000	,752

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	20,95	8,013	,706	,805
X2.2	20,94	7,965	,748	,796
X2.3	21,11	7,598	,748	,784
TOTALX2	12,60	2,775	1,000	,756

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	13,11	3,160	,799	,883
X3.2	13,15	2,913	,824	,845
TOTALX3	8,75	1,313	1,000	,752

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	13,32	3,441	,882	,857
Y1.2	13,26	3,696	,866	,889
TOTALY1	8,86	1,559	1,000	,842

UJI RELIABILITAS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,834	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,835	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,891	3

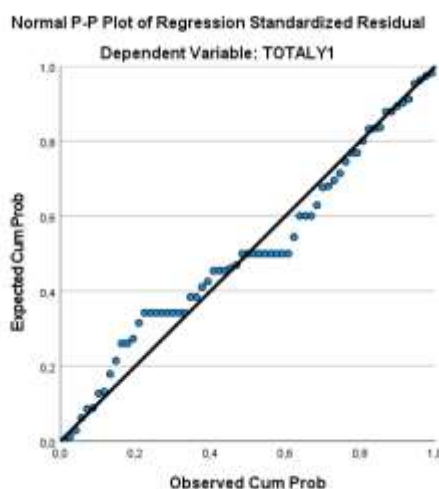
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,908	3

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai corrected item-total correlation lebih besar dari 0,30, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,834 untuk

kepemimpinan transformasional, 0,835 untuk kepemimpinan partisipatif, 0,891 untuk lingkungan kerja, dan 0,908 untuk kinerja karyawan. Nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel

UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		65
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,96806883
Most Extreme Differences	Absolute	,123
	Positive	,116
	Negative	-,123
Test Statistic		,123
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,016
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	,014
	99% Confidence Interval	Lower Bound ,011
		Upper Bound ,017

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

2. Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,631 ^a	,399	,369	,992	2,295

a. Predictors: (Constant), TOTALX3, TOTALX1, TOTALX2

b. Dependent Variable: TOTALY1

3. Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1	(Constant)	2,017	1,186		1,700	,094	
	TOTALX1	,074	,116	,086	,640	,524	,549 1,820
	TOTALX2	,253	,114	,338	2,225	,030	,427 2,342
	TOTALX3	,307	,154	,282	1,996	,050	,493 2,027

a. Dependent Variable: TOTALY1

a. Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1	(Constant)	3,272	,724		4,518	,000	
	TOTALX1	-,060	,071	-,130	-,851	,398	,549 1,820
	TOTALX2	-,156	,070	-,389	- 2,239	,029	,427 2,342
	TOTALX3	,019	,094	,033	,202	,840	,493 2,027

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi memenuhi kriteria kelayakan. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 10 untuk seluruh variabel independen, sehingga tidak terjadi multikolinearitas. Nilai Durbin-Watson sebesar 2,295 menunjukkan tidak adanya autokorelasi. Uji heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi masing-masing variabel di atas 0,05, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas

UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,017	1,186		1,700	,094
	TOTALX1	,074	,116	,086	,640	,524
	TOTALX2	,253	,114	,338	2,225	,030
	TOTALX3	,307	,154	,282	1,996	,050

a. Dependent Variable: TOTALY1

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,074 dengan nilai signifikansi 0,524, sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan partisipatif memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,253 dengan nilai signifikansi 0,030, sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,307 dengan nilai signifikansi 0,050, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 5%

UJI F

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,776	3	13,259	13,485	,000 ^b
	Residual	59,978	61	,983		
	Total	99,754	64			

a. Dependent Variable: TOTALY1

b. Predictors: (Constant), TOTALX3, TOTALX1, TOTALX2

Transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,399 menunjukkan bahwa sebesar 39,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam penelitian ini, sedangkan sisanya sebesar 60,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Honda Motor Naga Mas. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh temuan bahwa tidak semua variabel independen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, meskipun secara simultan ketiganya memiliki pengaruh yang signifikan.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Honda Motor Naga Mas. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,524 yang lebih besar dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di Honda Motor Naga Mas belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan (Mulyono et al., 2025) serta (Rachmawati, 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh karakteristik karyawan yang lebih membutuhkan arahan operasional dan keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang bersifat visioner.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,030. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Safina et al., 2024) serta (Saputra et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan rasa memiliki, tanggung jawab, dan motivasi kerja. Dalam konteks Honda Motor Naga Mas, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional terbukti mampu mendorong karyawan bekerja lebih optimal.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,050. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun psikologis, berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Sudana, 2021) serta (Nasim & Anshori, 2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung di Honda Motor Naga Mas mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan produktif.

Secara simultan, hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,399 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 39,9% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan sistem kompensasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Manampiring et al., 2021) yang menyatakan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya manajemen Honda Motor Naga Mas untuk lebih menekankan penerapan kepemimpinan partisipatif serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kinerja karyawan. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Honda Motor Naga Mas, dengan nilai signifikansi masing-masing 0,030 dan 0,050, sementara kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan (sig. 0,524). Secara simultan, ketiga variabel tersebut memengaruhi kinerja karyawan dengan nilai F sebesar 13,485 (sig. 0,000) dan R Square 0,399, yang berarti 39,9% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh model ini. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan kondisi kerja yang kondusif lebih efektif mendorong produktivitas dibandingkan pendekatan visioner semata.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah variabel yang terbatas dan konteks spesifik satu perusahaan otomotif lokal, sehingga generalisasi hasil perlu diuji lebih lanjut. Saran untuk penelitian mendatang mencakup penambahan variabel seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau kepuasan kerja, serta perluasan sampel ke perusahaan otomotif lain untuk meningkatkan validitas eksternal. Secara praktis, manajemen Honda Motor Naga Mas disarankan untuk memperkuat kepemimpinan partisipatif melalui forum diskusi rutin dan optimalisasi lingkungan kerja fisik-psikologis guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

REFERENCES

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071817919>
- Emzir. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif: Teknik sampling, wawancara mendalam, observasi partisipan, dan analisis konteks*. Pustaka Setia.
- Manampiring, A. M., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2021). Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(4), 670–679
- Mulyono, N. A., Hidayati, T., & Tetra. (2025). Literature review kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 3(4), 794–803
- Nasim, N., & Anshori, M. I. (2024). Analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada Kantor BPPKAD Kabupaten Sampang. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(2)
- Rachmawati, A. Y. P. M. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 286–298
- Safina, S., Saepudin, E. A., Fadillah, S., Fitriani, A., & Maulida, S. (2024). Peran gaya kepemimpinan partisipatif dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di lingkungan pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(4)
- Saputra, D., Parashakti, R. D., & Perkasa, D. H. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 1–14
- Sudana, I. W. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada BPR Angsa Sedanayoga di Batubulan Gianyar. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 38–50
- Sudaryono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, R&D*. Alfabeta
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta