

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PT INDOCEMENT PALIMANAN CIREBON

Fauziah Fadilah Rochman¹, Bhakti Adila Andes², Della Fitria Ningsih³, Dendy Novandi⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Manajemen Universitas Swadaya Gunung Jati

Corresponding Author: Fauziah Fadilah Rochman, e-mail: dillafauziah2713@gmail.com

Published: Februari, 2026

ABSTRAK

Kinerja karyawan krusial untuk keberlanjutan organisasi di industri manufaktur berat seperti produksi semen di PT Indocement Palimanan Cirebon, yang menuntut efisiensi, ketepatan, dan kepatuhan keselamatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional, populasi seluruh karyawan dengan sampel 51 responden melalui purposive sampling. Data primer dikumpul via kuesioner skala Likert terstruktur, dianalisis regresi linear berganda menggunakan SPSS, meliputi statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis. Hasil menunjukkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja ($\beta=0,345$, $p=0,002$), transformasional lebih kuat ($\beta=0,512$, $p=0,000$), dan motivasi kerja memediasi signifikan ($\beta=0,425$, $p=0,001$), menjelaskan 69,2% variasi kinerja. Kesimpulannya, kepemimpinan hibrida yang mengintegrasikan kedua gaya efektif meningkatkan motivasi dan produktivitas berkelanjutan di lingkungan manufaktur berisiko tinggi.

Kata Kunci: *Employee Performance, Hybrid Leadership, Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi 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 menjadi faktor krusial dalam menjaga efektivitas dan keberlanjutan organisasi, terutama di industri manufaktur berat seperti semen yang menuntut efisiensi tinggi, ketepatan waktu, serta kepatuhan ketat terhadap standar operasional dan keselamatan kerja. Kinerja ini tidak hanya mencakup pencapaian target produksi, tetapi juga kualitas proses, kedisiplinan, dan tanggung jawab individu, sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi prioritas strategis bagi perusahaan industri. Di PT Indocement Palimanan Cirebon, tantangan operasional yang kompleks semakin menekankan peran kepemimpinan dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan untuk mendukung produktivitas berkelanjutan. (Lina, 2020; Daeli et al., 2024)

Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan melalui berbagai gaya yang diterapkan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi dan performa di organisasi manufaktur. (Hardiyani et al., 2025)

Meskipun demikian, sebagian besar studi masih mengkaji kepemimpinan transaksional dan transformasional secara terpisah, padahal dalam praktik industri manufaktur berat, pemimpin sering menggabungkan keduanya secara simultan. Kepemimpinan transaksional menekankan pertukaran melalui penghargaan, sanksi, disiplin, dan pengawasan untuk memastikan kepatuhan target, sementara transformasional berfokus pada inspirasi, stimulasi intelektual, dan pengembangan potensi karyawan agar melampaui ekspektasi organisasi. (Effiyaldi et al., 2024)

Kesenjangan ini terlihat jelas di PT Indocement Palimanan Cirebon, di mana pemimpin menerapkan kombinasi ketegasan transaksional untuk stabilitas operasional dan pendekatan transformasional untuk inovasi, namun belum ada analisis empiris mendalam tentang efektivitas kepemimpinan hibrida tersebut terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini menimbulkan

permasalahan utama terkait kurangnya pemahaman bagaimana sinergi kedua gaya memediasi motivasi kerja di tengah risiko tinggi industri semen. (Avrillia et al., 2025)

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan di PT Indocement Palimanan Cirebon. Urgensinya terletak pada kebutuhan praktis bagi manajemen untuk merumuskan strategi kepemimpinan hibrida yang berkelanjutan guna meningkatkan efisiensi operasional di industri manufaktur berat. Kebaruannya menonjol melalui pengujian simultan kedua gaya dengan motivasi sebagai mediator, mengisi kesenjangan literatur yang selama ini memisahkan analisisnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Desain bersifat cross-sectional karena pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu, sehingga memperoleh gambaran empiris yang objektif dan terukur mengenai pengaruh antarvariabel. Pendekatan ini sesuai untuk menganalisis efek simultan variabel independen terhadap dependen dalam konteks organisasi industri. (Sugiyono, 2023; Sudaryono, 2022; Creswell & Plano Clark, 2021)

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT Indocement Palimanan Cirebon, dengan sampel sebanyak 51 responden yang dipilih melalui teknik non-probability sampling jenis purposive sampling berdasarkan kriteria relevan seperti pengalaman kerja dan posisi yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan. Ukuran sampel ini memenuhi syarat minimum untuk analisis statistik kuantitatif dan merepresentasikan karakteristik populasi secara memadai. Teknik purposive memastikan responden memiliki pengetahuan langsung terhadap variabel yang diteliti, sehingga meningkatkan validitas data. (Heryana, 2025; Sugiyono, 2022; Emzir, 2021)

Instrumen pengumpulan data primer berupa kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transaksional, transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kuesioner dirancang berdasarkan indikator teoretis yang telah tervalidasi, dengan uji validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan analisis korelasi item-total dan Cronbach's Alpha untuk memastikan akurasi instrumen. Teknik ini memungkinkan pengukuran kuantitatif yang konsisten dan dapat diuji secara statistik. (Akbar et al., 2024[dari original]; Sudaryono, 2022; Emzir, 2021)

Analisis data dilakukan melalui regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS, mencakup uji deskriptif, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), serta pengujian hipotesis parsial dan simultan untuk menentukan pengaruh langsung dan mediasi. Prosedur penelitian dimulai dari penyusunan instrumen, distribusi kuesioner kepada sampel, pengolahan data, hingga interpretasi hasil regresi untuk menyimpulkan efektivitas kepemimpinan hibrida. Langkah-langkah ini mengikuti standar analisis kuantitatif untuk menghasilkan kesimpulan yang reliabel dan generalisabel dalam konteks studi. (Sugiyono, 2023; Creswell & Plano Clark, 2021; Akbar et al., 202)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner dari 51 responden karyawan PT Indocement Palimanan Cirebon telah memenuhi standar kualitas instrumen penelitian. Analisis statistik deskriptif menggambarkan bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transaksional berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 8,06 dari skala maksimum 10,00 dan standar deviasi 1,12. Demikian pula dengan gaya kepemimpinan transformasional yang menunjukkan nilai rata-rata 8,29 dengan standar deviasi 1,38. Sementara itu, tingkat motivasi kerja karyawan mencapai nilai rata-rata 12,78 dari skala maksimum 15,00 dengan standar deviasi 1,17, dan kinerja karyawan berada pada rata-rata 12,51 dengan standar deviasi 1,42. Data ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan merasakan penerapan kedua gaya kepemimpinan dengan baik, yang berdampak pada tingginya motivasi dan kinerja mereka. Gambaran lengkap statistik deskriptif disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transaksional (X1)	51	5,00	10,00	8,0588	1,12092
Kepemimpinan Transformasional (X2)	51	4,00	10,00	8,2941	1,37541
Motivasi Kerja (Y1)	51	10,00	15,00	12,7843	1,17156
Kinerja Karyawan (Y2)	51	10,00	15,00	12,5098	1,41947

Sumber : Olah Data Spss

Validitas instrumen penelitian dibuktikan melalui analisis korelasi item-total yang menunjukkan seluruh butir pernyataan memiliki nilai Pearson Correlation di atas r-tabel (0,279) dengan signifikansi di bawah 0,05. Reliabilitas instrumen juga terkonfirmasi dengan nilai Cronbach's Alpha untuk setiap variabel melebihi standar 0,70, dimana variabel kinerja karyawan menunjukkan konsistensi tertinggi sebesar 0,895, diikuti oleh kepemimpinan transformasional sebesar 0,872, kepemimpinan transaksional sebesar 0,845, dan motivasi kerja sebesar 0,810. Temuan ini memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki akurasi dan konsistensi yang memadai untuk mengukur fenomena kepemimpinan, motivasi, dan kinerja dalam konteks organisasi.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	r-hitung	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transaksional (X1)	X1.1	0,812	0,845
	X1.2	0,845	
	X1.3	0,795	
	X1.4	0,820	
Kepemimpinan Transformasional (X2)	X2.1	0,810	0,872
	X2.2	0,856	
	X2.3	0,832	
	X2.4	0,870	
Motivasi Kerja (Y1)	Y1.1	0,788	0,810
	Y1.2	0,824	
	Y1.3	0,792	
	Y1.4	0,805	
Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0,862	0,895
	Y2.2	0,840	
	Y2.3	0,875	
	Y2.4	0,858	

Sumber : Olah Data Spss

Pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear berganda menghasilkan temuan yang signifikan terhadap ketiga hipotesis yang diajukan. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti diterima dengan koefisien jalur sebesar 0,345 dan nilai p-value 0,002. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa penerapan fungsi kontrol, disiplin, dan sistem imbalan di PT Indocement Palimanan Cirebon secara signifikan berkontribusi dalam menjaga stabilitas kinerja karyawan. Data survei menunjukkan bahwa 94% responden menyetujui bahwa teguran dan kedisiplinan operasional menjaga ritme kerja tetap stabil. Hasil ini sejalan dengan teori Path-Goal yang menyatakan bahwa kejelasan tugas dan sistem reward-punishment dapat meningkatkan efektivitas kerja, serta mendukung temuan (Muthmainah & Siddiq, 2024) yang menekankan pentingnya fungsi kontrol dalam industri manufaktur.

Hipotesis kedua mengenai pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan juga diterima dengan koefisien yang paling dominan yaitu sebesar 0,512 dan p-value 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa stimulasi intelektual dan perhatian individual dari pimpinan

mampu mendorong karyawan bekerja melampaui standar formal yang ditetapkan. Secara teoretik, hasil ini memvalidasi argumen (Fahrudin, 2025) yang menyatakan bahwa dimensi stimulasi intelektual dan motivasi inspiratif dalam kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk melampaui target kerja standar. Hal ini sejalan dengan temuan survei yang menunjukkan bahwa 90% responden merasakan adanya pemberian motivasi dari pimpinan dan 78% responden menyetujui adanya keterbukaan ruang diskusi bagi ide-ide karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang memberi ruang berpikir, inspirasi, dan partisipasi aktif lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibandingkan pola kepemimpinan yang hanya mengandalkan instruksi formal

Tabel 3 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Beta (β)	t-hitung	p-value	Keputusan
H1	Transaksional → Kinerja	0,345	3,452	0,002	Diterima
H2	Transformasional → Kinerja	0,512	5,820	0,000	Diterima
H3	Motivasi → Kinerja	0,425	4,115	0,001	Diterima

Sumber : Olah Data Spss

Hipotesis ketiga yang menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan koefisien sebesar 0,425 dan p-value 0,001. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dorongan psikologis dan inisiatif individu yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula kualitas dan kemandirian hasil kerja yang dicapai. Peran motivasi sebagai variabel mediator menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak langsung menyentuh kinerja tanpa adanya dorongan psikologis internal dari karyawan. Hal ini memperkaya literatur dengan membuktikan bahwa di industri semen yang memiliki risiko kerja tinggi, motivasi internal menjadi energi yang mengubah gaya kepemimpinan menjadi produktivitas nyata. Analisis koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,692, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, dan motivasi mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 69,2%, sedangkan sisanya sebesar 30,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Penelitian ini menunjukkan bahwa sinergi antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional menghasilkan pola kepemimpinan hibrida yang efektif dalam konteks industri manufaktur berat. Gaya transaksional yang menekankan pada fungsi kontrol dan disiplin terbukti mampu menjaga stabilitas operasional dan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, sementara gaya transformasional memberikan ruang bagi stimulasi intelektual dan motivasi inspiratif yang mendorong inovasi dan kemandirian kerja. Kombinasi kedua gaya ini menciptakan keseimbangan antara ketegasan dalam pengawasan dan fleksibilitas dalam pengembangan potensi karyawan. Fenomena yang teridentifikasi di PT Indocement Palimanan Cirebon menunjukkan bahwa pimpinan menerapkan pola pengawasan yang disiplin melalui teguran namun secara paralel tetap membuka ruang diskusi bagi ide-ide karyawan, yang pada akhirnya membentuk kemandirian kerja karyawan hingga mencapai 90% (Lismarita et al., 2022).

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi manajemen organisasi industri manufaktur. Organisasi disarankan untuk tetap mempertahankan pola kepemimpinan hibrida dengan mengombinasikan ketegasan transaksional untuk kepatuhan terhadap standar operasional prosedur dan pendekatan transformasional untuk menjaga mentalitas inovatif karyawan (Sitorus & Hendratmoko, 2024). Pengembangan kompetensi manajerial pimpinan perlu diarahkan pada kemampuan untuk mengintegrasikan kedua gaya kepemimpinan ini secara proporsional sesuai dengan konteks situasional yang dihadapi. Selain itu, sistem reward dan punishment perlu dirancang secara transparan untuk memperkuat fungsi kontrol transaksional, sementara program pengembangan kapasitas dan forum diskusi perlu difasilitasi untuk mendukung aspek transformasional dalam kepemimpinan (Zulvia et al., 2026).

Keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah sampel yang hanya mencakup 51 responden dalam satu unit kerja, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan unit distribusi lain atau sektor industri sejenis guna menguji konsistensi temuan terkait pola kepemimpinan hibrida dalam konteks yang berbeda.

Selain itu, pengembangan model penelitian dengan memasukkan variabel lingkungan kerja fisik, budaya organisasi, dan kompensasi nonfinansial perlu dipertimbangkan agar analisis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih komprehensif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indocement Palimanan Cirebon dengan koefisien 0,345 ($p=0,002$), sementara kepemimpinan transformasional memiliki dampak lebih dominan sebesar 0,512 ($p=0,000$), dan motivasi kerja memediasi hubungan tersebut dengan koefisien 0,425 ($p=0,001$), menjelaskan 69,2% variasi kinerja. Secara keseluruhan, pendekatan kepemimpinan hibrida yang menggabungkan disiplin transaksional dan inspirasi transformasional terbukti efektif mendorong motivasi serta produktivitas di industri manufaktur berat. Implikasi praktisnya, manajemen disarankan memperkuat pelatihan kepemimpinan hybrid, sistem reward transparan, dan forum diskusi untuk menjaga keseimbangan antara kepatuhan operasional dan inovasi karyawan, sehingga meningkatkan efisiensi berkelanjutan.

Meskipun demikian, keterbatasan penelitian terletak pada sampel terbatas 51 responden dari satu unit kerja, yang membatasi generalisasi hasil, serta desain cross-sectional yang tidak menangkap dinamika waktu. Penelitian selanjutnya direkomendasikan memperluas sampel ke unit operasional lain di industri semen, menggunakan pendekatan longitudinal, dan memasukkan variabel moderator seperti budaya organisasi atau lingkungan kerja fisik guna model yang lebih komprehensif.

REFERENCES

- Akbar, R., Sukmawati, U. S., & Katsirin, K. (2024). Analisis data penelitian kuantitatif. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(3), 430–448. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.350>
- Avrillia, S., Hakim, L., Sulfia, S., & Anshori, M. I. (2025). Hybrid leadership and organizational performance: A literature review approach. *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), 14–30.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2021). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Daeli, R. O., Tumewu, F. R., & Handayani, E. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(1), 45–56.
- Effiyaldi, Mulyono, H., Suratno, E., & Pasaribu, J. P. K. (2024). The effect of transactional leadership, transformational leadership, creative self efficacy on innovative work behavior and employee performance moderated by digital literacy. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(2), 335–351.
- Emzir. (2021). *Metodologi penelitian pendidikan: Kuantitatif dan kualitatif*. Rajagrafindo Persada.
- Fahrudin, R. (2025). Gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai: Sebuah tinjauan studi literatur. *Lajagoe Journal Management and Business*, 3(1), 53–63.
- Hardiyani, R., Ar, A. N. Al, Malik, A., & Universitasari, P. S. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2), 636–648. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1190>
- Heryana, A. (2025). *Pengumpulan data pada penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Penerbit Akademik.
- Lina, R. (2020). Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 281–290. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3930694>
- Lismarita, Rasyid, M., & Oemar, F. (2022). Pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen dan motivasi pegawai. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(1), 181–188.
- Muthmainah, H., & Siddiq, A. M. (2024). Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan terhadap loyalitas karyawan Divisi Project Deployment Center pada PT. LEN Industri. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(2), 860–870.
- Sitorus, M. U., & Hendratmoko. (2024). The impact of transformational leadership, transactional leadership, and knowledge management on innovation mediated by human capital in the pharmaceutical industry in Indonesia. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 12(1), 66–85.

- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sudaryono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif untuk manajemen*. Gava Media.
- Zulvia, D., Wardi, Y., & Rino. (2026). Leadership styles and employee performance: A systematic literature review of empirical studies. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 10(1), 412–421.