MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DALAM MENDORONG KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT YUJIE GUFEN INDONESIA

Dian Handayani, Herviona Nur Z, Zahwal Afifah, Dendy Novandi
Universitas Swadaya Gunung Jati

Email: handayanidian421@gmail.com, hrvn.zky@gmail.com, zahwalafifah4@gmail.com, dendy.novandy@ugj.ac.id

ABSTRAK

Dalam industri manufaktur yang kompetitif, kinerja karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan partisipatif (X2) dalam mendorong kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (M) pada PT Yujie Gufen Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner terhadap 60 responden (N=60) yang ditentukan dengan teknik accidental sampling, serta dianalisis menggunakan SPSS. Hasil uji reliabilitas menunjukkan instrumen penelitian reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha: X1 = 0,907; X2 = 0,776; M = 0,983; Y = 0,981. Uji korelasi menunjukkan hubungan signifikan antara variabel terhadap kinerja, khususnya X1 (r = 0,960; p < 0,001) dan M (r = 0,977; p < 0,001). Hasil regresi linear berganda membuktikan model signifikan secara simultan (F = 564,706; p < 0,001). Secara parsial, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (B = 0,372; p < 0,001), sedangkan kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan (B = 0,013; p = 0,800). Motivasi kerja terbukti sebagai variabel paling dominan terhadap kinerja (B = 0,627; p < 0,001). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan terutama dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sehingga perusahaan perlu memperkuat praktik kepemimpinan inspiratif dan program peningkatan motivasi untuk mendorong kinerja secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Industri Manufaktur

Article History
Received: Januari 2026
Reviewed: Januari 2026
Published: Januari 2026

Plagirism checker no 1793
Doi : prefix doi : 10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

PENDAHULUAN

Dalam ekosistem industri manufaktur yang serba cepat, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan mesin produksi, melainkan sangat bergantung pada kinerja karyawan sebagai penggerak utama produktivitas. Kinerja yang optimal akan berdampak langsung terhadap efisiensi proses produksi, kualitas output, serta ketepatan waktu pemenuhan target perusahaan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan menjadi aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk menjaga daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat (Sumardi & Yanthi, 2025; Wardani, Baihaqi, & Nohong, 2025; Widayati, Widayati, & Rahardjo, 2017).

Berdasarkan fenomena empiris di sektor manufaktur, perusahaan sering menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan karena karakteristik pekerjaan yang

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

menuntut disiplin tinggi, ritme kerja cepat, serta tekanan pencapaian target produksi. Dalam praktiknya, variasi tingkat motivasi kerja karyawan kerap terlihat pada perbedaan kedisiplinan, ketepatan waktu, kecepatan menyelesaikan tugas, dan kualitas hasil kerja. Kondisi tersebut juga dapat dipengaruhi oleh perbedaan gaya kepemimpinan di lingkungan kerja, di mana sebagian unit kerja cenderung menerapkan pola kepemimpinan yang memberi arahan tegas dan inspiratif, sementara unit lain lebih mengedepankan pola kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Berdasarkan observasi awal pada PT Yujie Gufen Indonesia, masih ditemukan variasi motivasi dan kinerja karyawan terutama dalam konsistensi pencapaian target kerja, ketelitian dalam pekerjaan, serta kedisiplinan terhadap standar operasional. Fenomena ini menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang tepat agar motivasi kerja dapat terbangun dan berdampak pada kinerja secara optimal.

Literatur manajemen SDM menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan dua faktor dominan yang paling sering menjadi sorotan. Kepemimpinan transformasional menempatkan pemimpin sebagai figur visioner yang mampu memberi inspirasi, mendorong perubahan positif, serta menumbuhkan semangat kerja bawahan (Sumardi & Yanthi, 2025; Wardani et al., 2025; Widayati et al., 2017). Sementara itu, kepemimpinan partisipatif menekankan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sehingga mendorong rasa memiliki, tanggung jawab, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan (Putri, Mahmud, & Fasihat, 2025; Rosanah, 2019; Wadu, Timuneno, Nafie, & Fanggidae, 2024). Pada sisi lain, motivasi kerja berperan sebagai faktor psikologis yang mampu memperkuat semangat, ketekunan, serta daya juang karyawan dalam mencapai target kerja, sehingga motivasi sering ditempatkan sebagai variabel kunci dalam penguatan kinerja (Nurlaela, Noch, & Pongtiku, 2025; Wadu et al., 2024; Widayati et al., 2017).

Namun, terdapat gap dalam penelitian terdahulu, khususnya pada hasil temuan yang belum konsisten. Beberapa studi menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat melemah atau bahkan tidak signifikan ketika variabel psikologis seperti motivasi kerja dimasukkan ke dalam model. Selain itu, sebagian penelitian masih menempatkan motivasi hanya sebagai variabel independen, padahal secara teoritis motivasi dapat menjadi variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan memengaruhi kinerja secara lebih komprehensif.

Merespons gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris peran kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan partisipatif dalam mendorong kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Yujie Gufen Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik menggunakan SPSS, sehingga mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara objektif melalui pengujian validitas, reliabilitas, korelasi, serta regresi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam penguatan model perilaku organisasi, sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merancang pola kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam mendorong perubahan positif dan meningkatkan kapasitas bawahan melalui pemberian visi, inspirasi, serta dukungan pengembangan individu. Pemimpin

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

transformasional berperan dalam membangun komitmen dan semangat kerja karyawan sehingga mereka terdorong untuk bekerja melampaui standar yang ditetapkan organisasi. Kepemimpinan ini relevan dalam industri manufaktur karena mampu meningkatkan fokus kerja, disiplin, dan orientasi kinerja melalui pengarahan yang jelas serta pembentukan nilai kerja bersama (Sumardi & Yanthi, 2025; Wardani et al., 2025; Widayati et al., 2017).

Dalam penelitian kuantitatif, kepemimpinan transformasional dapat diukur melalui indikator yang mencerminkan praktik kepemimpinan dalam organisasi, seperti pengaruh ideal (keteladanan), motivasi inspirasional (memberi semangat dan tujuan), stimulasi intelektual (mendorong inovasi/pemecahan masalah), serta perhatian individual (dukungan dan pembinaan terhadap karyawan). Indikator tersebut dipandang mampu merepresentasikan karakteristik pemimpin transformasional secara operasional (Sumardi & Yanthi, 2025; Tucunan, Supartha, & Riana, 2014).

2. Kepemimpinan Partisipatif (X2)

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi. Pemimpin partisipatif mendorong komunikasi dua arah, membuka ruang diskusi, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan ide atau pendapat. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan partisipatif dipandang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen kerja karena karyawan merasa dilibatkan dalam proses kerja dan keputusan yang berkaitan dengan tugas mereka (Rosanah, 2019).

Secara operasional dalam penelitian kuantitatif, kepemimpinan partisipatif dapat diukur melalui indikator seperti keterbukaan pemimpin terhadap masukan, pelibatan karyawan dalam diskusi kerja, kesempatan menyampaikan pendapat, kerja sama dalam penyelesaian masalah, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Indikator tersebut menunjukkan sejauh mana praktik partisipatif diterapkan dalam organisasi. (Wadu et al., 2024).

3. Motivasi Kerja (M)

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi berperan penting karena menentukan tingkat semangat, ketahanan kerja, serta komitmen karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam organisasi manufaktur, motivasi kerja menjadi faktor strategis karena berhubungan dengan produktivitas, disiplin kerja, serta pencapaian target produksi (Nurlaela et al., 2025; Widayati et al., 2017).

Dalam penelitian kuantitatif, motivasi kerja dapat diukur melalui indikator operasional seperti semangat kerja, kemauan untuk berprestasi, ketekunan dan konsistensi menyelesaikan tugas, disiplin terhadap pekerjaan, serta komitmen terhadap target perusahaan. Indikator tersebut digunakan untuk menggambarkan tingkat motivasi karyawan secara terukur melalui instrumen kuesioner (Wodi, Subiyanto, & Septyarini, 2022).

4. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar perusahaan. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan kerja baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, termasuk efektivitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas. Kinerja karyawan dipandang sebagai variabel penting karena berkaitan langsung dengan produktivitas, kualitas produksi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Sumardi & Yanthi, 2025).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Dalam penelitian kuantitatif, kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator seperti kualitas hasil kerja, kuantitas output kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab dalam menjalankan tugas, serta efektivitas kerja. Dengan indikator tersebut, kinerja dapat dinilai secara objektif melalui persepsi responden menggunakan skala Likert (Chairunnisa, Dalimunthe, & Absah, 2025).

5. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan visi, inspirasi, serta dukungan kepada karyawan terbukti meningkatkan komitmen kerja dan mendorong produktivitas. Selain itu, kepemimpinan partisipatif juga sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja melalui keterlibatan karyawan dalam proses kerja sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi.

Di sisi lain, motivasi kerja secara konsisten terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan performa lebih baik dan mampu mempertahankan kualitas serta kuantitas output kerja. Beberapa studi juga menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja cenderung semakin kuat ketika motivasi kerja meningkat, sehingga motivasi memiliki potensi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan kinerja.

F. Sintesis Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional dipandang dapat meningkatkan motivasi kerja karena pemimpin memberikan inspirasi, teladan, serta dukungan pengembangan, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal. Motivasi kerja yang tinggi selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karena karyawan memiliki semangat dan komitmen yang lebih kuat.

Kepemimpinan partisipatif juga dipandang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja melalui pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Ketika karyawan dilibatkan, rasa tanggung jawab dan komitmen kerja meningkat sehingga mendorong performa kerja lebih tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini mempostulasikan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan partisipatif (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja (M).

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

a. H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
b. H2: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
c. H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
d. H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
e. H5: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
f. H6: Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan partisipatif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

METODE RISET

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel melalui pengujian statistik. Fokus utama penelitian ini adalah menganalisis peran kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan partisipatif (X2) dalam mendorong kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (M) pada PT Yujie Gufen Indonesia. Penelitian ini bersifat cross-sectional, karena data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu tanpa perlakuan atau eksperimen.

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden. Seluruh data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan metode statistik dengan bantuan perangkat lunak SPSS, terutama untuk menilai kelayakan instrumen melalui uji reliabilitas serta menguji pengaruh antarvariabel menggunakan uji korelasi dan analisis regresi linear berganda.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Yujie Gufen Indonesia. Sampel ditentukan menggunakan teknik accidental sampling, yaitu responden yang ditemui secara langsung dan bersedia mengisi kuesioner sesuai kebutuhan penelitian. Teknik accidental sampling dipilih karena keterbatasan akses terhadap seluruh populasi serta mempertimbangkan kemudahan memperoleh responden yang sesuai dengan karakteristik penelitian.

Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 60 responden, sesuai dengan output SPSS yang menunjukkan Valid N (listwise) = 60 serta tidak terdapat data yang dikeluarkan (excluded = 0). Jumlah responden tersebut dinilai memadai untuk analisis kuantitatif karena mampu memenuhi kebutuhan pengujian statistik dalam model regresi yang melibatkan variabel independen serta variabel intervening/mediasi.

Pengumpulan Data

Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh melalui metode survei. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner terstruktur yang memuat pernyataan tertutup berdasarkan indikator variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja, serta kinerja karyawan. Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Penggunaan skala Likert dipilih karena mampu mengukur persepsi dan sikap responden secara kuantitatif serta sesuai untuk penelitian berbasis survei.

Kuesioner disebarkan kepada karyawan yang bersedia mengisi sesuai pengalaman mereka dalam merasakan kepemimpinan atasan, tingkat motivasi, serta performa kerja yang dihasilkan. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan SPSS untuk menghasilkan analisis statistik deskriptif, uji reliabilitas, uji korelasi, dan analisis regresi. Berdasarkan output SPSS, seluruh data dinyatakan valid karena tidak ada data yang dikeluarkan (excluded = 0).

Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian dilakukan melalui uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi internal kuesioner. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki nilai Cronbach’s Alpha yang berada pada kategori reliabel hingga sangat reliabel. Nilai reliabilitas untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah 0,907, variabel Kepemimpinan Partisipatif (X2) sebesar 0,776, variabel Motivasi Kerja (M) sebesar 0,983, serta variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,981. Nilai tersebut membuktikan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan konsisten dan layak digunakan untuk mengukur konstruk penelitian.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui analisis statistik deskriptif, uji reliabilitas, uji korelasi Pearson, serta analisis regresi linear berganda. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran kecenderungan jawaban responden. Berdasarkan output SPSS diperoleh nilai rata-rata untuk variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 18,92, Kepemimpinan Partisipatif sebesar 18,62, Motivasi Kerja sebesar 16,97, dan Kinerja Karyawan sebesar 17,02.

Selanjutnya, uji korelasi Pearson dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel penelitian. Hasil korelasi menunjukkan adanya hubungan yang signifikan, khususnya hubungan yang sangat kuat antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pengujian utama penelitian dilakukan melalui regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Partisipatif, serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Output SPSS menunjukkan bahwa model regresi signifikan secara simultan dengan nilai F = 564,706 dan signifikansi < 0,001, sehingga model penelitian dinyatakan layak. Secara parsial, Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sig < 0,001), sedangkan Kepemimpinan Partisipatif tidak berpengaruh signifikan (Sig = 0,800). Motivasi Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sig < 0,001) serta menjadi variabel yang dominan dalam model penelitian.

HASIL PENELITIAN

1. Uji Statistik Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Kode 1 (Laki-laki)	30	50,0
	Kode 2 (Perempuan)	30	50,0
Usia	19 tahun	9	15,0
	20 tahun	10	16,7
	21 tahun	9	15,0
	22 tahun	9	15,0
	23 tahun	7	11,7
	24 tahun	6	10,0
	25 tahun	6	10,0
	26 tahun	3	5,0
	31 tahun	1	1,7
Total		60	100,0

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden, diketahui bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 60 orang. Ditinjau dari jenis kelamin, responden terbagi ke dalam dua kategori, yaitu kode 1 sebanyak 30 orang (50%) dan kode 2 sebanyak 30 orang (50%). Komposisi ini menunjukkan bahwa distribusi responden berdasarkan jenis kelamin berada dalam kondisi seimbang, sehingga data yang diperoleh mampu merepresentasikan persepsi dari kedua kelompok secara objektif dan proporsional dalam analisis penelitian.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Selanjutnya, berdasarkan karakteristik usia, responden berada pada rentang usia yang beragam, dimulai dari usia 19 tahun hingga 31 tahun. Kelompok usia yang paling dominan adalah usia 20 tahun dengan jumlah 10 responden (16,7%). Selain itu, kelompok usia 19 tahun, 21 tahun, dan 22 tahun masing-masing berjumlah 9 responden (15%), sedangkan usia 23 tahun sebanyak 7 responden (11,7%). Usia 24 tahun dan 25 tahun masing-masing sebanyak 6 responden (10%), sementara usia 26 tahun sebanyak 3 responden (5%), dan usia 31 tahun sebanyak 1 responden (1,7%). Variasi usia ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh kelompok usia produktif, yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi dalam aktivitas kerja serta pengalaman langsung terhadap kepemimpinan dan motivasi kerja di lingkungan organisasi.

Dengan demikian, karakteristik responden dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa komposisi jenis kelamin bersifat seimbang, sedangkan distribusi usia didominasi kelompok usia 19–25 tahun. Hal ini penting karena responden pada rentang usia produktif umumnya memiliki tingkat adaptasi dan interaksi yang tinggi terhadap sistem kerja dan gaya kepemimpinan di perusahaan, sehingga relevan untuk mengukur persepsi mengenai kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada PT Yujie Gufen Indonesia.

Uji Statistik Deskriptif

Pengukuran statistik deskriptif pada penelitian ini dilakukan untuk melihat gambaran data secara umum, seperti nilai rata-rata (Mean), nilai tertinggi (Max), nilai terendah (Min), serta standar deviasi (Std. Deviation) dari masing-masing variabel, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Partisipatif (X2), Motivasi Kerja (M) dan Kinerja Karyawan (Y). Statistik deskriptif ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel yang diteliti. Adapun hasil uji statistik deskriptif dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional (TOTAL_X1)	60	12	25	18,92	3,734
Kepemimpinan Partisipatif (TOTAL_X2)	60	9	24	18,62	2,059
Motivasi Kerja (TOTAL_M)	60	10	25	16,97	4,194
Kinerja Karyawan (TOTAL_Y)	60	9	25	17,02	4,044

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, dapat digambarkan distribusi data penelitian sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1): Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai minimum variabel Kepemimpinan Transformasional (TOTAL_X1) sebesar 12, sedangkan nilai maksimum sebesar 25. Nilai rata-rata (mean) sebesar 18,92 dengan standar deviasi sebesar 3,734. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang cukup tinggi terhadap penerapan kepemimpinan transformasional di PT Yujie Gufen Indonesia. Standar deviasi yang lebih kecil dibandingkan nilai rata-rata mengindikasikan bahwa sebaran data relatif terkendali, walaupun masih terdapat variasi penilaian antar responden.
2. Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X2): Pada variabel Kepemimpinan Partisipatif (TOTAL_X2), nilai minimum yang diperoleh sebesar 9, sedangkan nilai maksimum sebesar 24. Nilai rata-rata (mean) sebesar 18,62 dengan standar deviasi sebesar 2,059. Mean

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

yang cukup tinggi menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan partisipatif berada pada kategori baik. Sementara itu, standar deviasi yang relatif kecil menandakan bahwa jawaban responden cenderung lebih merata dan tidak terlalu menyebar dibandingkan variabel lainnya.

3. Variabel Motivasi Kerja (M): Hasil statistik deskriptif pada variabel Motivasi Kerja (TOTAL_M) menunjukkan nilai minimum sebesar 10 dan nilai maksimum sebesar 25. Nilai rata-rata (mean) variabel ini sebesar 16,97 dengan standar deviasi sebesar 4,194. Nilai mean mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan berada pada kategori cukup baik. Namun, standar deviasi yang lebih besar dibandingkan variabel X1 dan X2 menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan memiliki variasi yang lebih tinggi antar responden, artinya terdapat karyawan yang sangat termotivasi, tetapi ada pula yang tingkat motivasinya relatif rendah.
4. Variabel Kinerja Karyawan (Y): Pada variabel Kinerja Karyawan (TOTAL_Y), nilai minimum yang diperoleh sebesar 9 sedangkan nilai maksimum sebesar 25. Nilai rata-rata (mean) sebesar 17,02 dengan standar deviasi sebesar 4,044. Nilai mean tersebut menunjukkan bahwa secara umum kinerja karyawan berada pada kategori cukup baik. Akan tetapi, nilai standar deviasi yang cukup besar mengindikasikan adanya perbedaan tingkat kinerja antar karyawan, sehingga variasi penilaian kinerja tidak sepenuhnya homogen.

Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan menggunakan r-tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah item dinyatakan valid apabila memiliki nilai r-hitung > r-tabel. Pada penelitian ini jumlah responden sebanyak 60 orang, sehingga nilai r-tabel (df = 58; α = 0,05) adalah 0,254.
Berikut adalah hasil uji validitas berdasarkan nilai Corrected Item–Total Correlation (r-hitung):

Tabel Uji Validitas (Corrected Item–Total Correlation)

Pernyataan	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
X1.1	0,913	0,254	Valid
X1.2	0,758	0,254	Valid
X1.3	0,735	0,254	Valid
X1.4	0,775	0,254	Valid
X1.5	0,680	0,254	Valid
X2.1	0,589	0,254	Valid
X2.2	0,572	0,254	Valid
X2.3	0,540	0,254	Valid
X2.4	0,542	0,254	Valid
X2.5	0,524	0,254	Valid
M.1	0,910	0,254	Valid

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

M.2	0,964	0,254	Valid
M.3	0,937	0,254	Valid
M.4	0,965	0,254	Valid
M.5	0,979	0,254	Valid
Y.1	0,949	0,254	Valid
Y.2	0,950	0,254	Valid
Y.3	0,952	0,254	Valid
Y.4	0,930	0,254	Valid
Y.5	0,939	0,254	Valid

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa seluruh butir pernyataan memiliki nilai r-hitung > r-tabel (0,254) sehingga seluruh item dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Partisipatif (X2), Motivasi Kerja (M), dan Kinerja Karyawan (Y) telah memiliki ketepatan dalam mengukur konstruk yang diteliti.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas, di mana instrumen yang telah dinyatakan valid kemudian diuji konsistensi internalnya. Penilaian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha > 0,60, dengan interpretasi bahwa nilai 0,70 tergolong cukup reliabel dan nilai 0,80 atau lebih tergolong baik.

Berikut hasil uji reliabilitas instrumen penelitian:

Tabel Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Syarat	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	5	0,907	0,60	Reliabel
Kepemimpinan Partisipatif (X2)	5	0,776	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja (M)	5	0,983	0,60	Sangat Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	5	0,981	0,60	Sangat Reliabel

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60 sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Nilai reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa item pernyataan konsisten dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Pengujian Hipotesis Uji F

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,984	0,969	0,967	0,742

Berdasarkan hasil uji ANOVA (Uji F) pada model regresi yang melibatkan variabel kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), dan motivasi kerja (M) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Yujie Gufen Indonesia, diperoleh nilai signifikansi sebesar < 0,001, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini signifikan secara simultan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, nilai F hitung sebesar 564,706 juga memperkuat bahwa model regresi memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variasi pada variabel kinerja karyawan. Artinya, perubahan kinerja karyawan dapat diprediksi melalui kombinasi variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, serta motivasi kerja yang diterapkan di lingkungan PT Yujie Gufen Indonesia.

Uji T

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0,907	0,959		-0,945	0,349
TOTAL_X1	0,372	0,078	0,344	4,762	0,000
TOTAL_X2	0,013	0,053	0,007	0,255	0,800
TOTAL_M	0,627	0,071	0,650	8,846	0,000

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) pada tabel Coefficients, diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai signifikansi < 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional di PT Yujie Gufen Indonesia, maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Selain itu, nilai koefisien Beta pada kepemimpinan transformasional sebesar 0,344 menandakan bahwa X1 memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan, meskipun tidak menjadi variabel paling dominan dalam model.

Selanjutnya, variabel kepemimpinan partisipatif (X2) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,800 yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa secara parsial X2 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya, pada konteks penelitian ini, kepemimpinan partisipatif belum terbukti secara statistik sebagai faktor yang secara langsung menentukan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari kedua gaya kepemimpinan yang diuji, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan secara langsung.

Selain itu, variabel motivasi kerja (M) menunjukkan nilai signifikansi < 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Nilai koefisien Beta motivasi kerja sebesar 0,650 menandakan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan pada model penelitian ini.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT Yujie Gufen Indonesia lebih kuat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sementara kepemimpinan partisipatif tidak memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja.

Kesimpulan Hipotesis

1. H1: Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan: Kepemimpinan transformasional memiliki beta = 0,344 dengan p < 0,001, sehingga H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. H2: Kepemimpinan Partisipatif → Kinerja Karyawan: Kepemimpinan partisipatif memiliki beta = 0,007 dengan p = 0,800, sehingga H2 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. H3: Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan: Motivasi kerja memiliki beta = 0,650 dengan p < 0,001, sehingga H3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. H4: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Partisipatif, dan Motivasi Kerja secara simultan → Kinerja Karyawan: Secara simultan model regresi menunjukkan nilai F = 564,706 dengan p < 0,001, sehingga hipotesis simultan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

DISKUSI

Penelitian ini berhasil menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan partisipatif dalam mendorong kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Yujie Gufen Indonesia menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bantuan SPSS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan, dibuktikan melalui nilai korelasi Pearson sebesar 0,960 dengan signifikansi < 0,001. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sumardi dan Yanthi, 2025) serta (Wardani et al., 2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan (Widayati et al., 2017) bahwa pemimpin yang visioner dan inspiratif mampu membentuk semangat kerja serta komitmen karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa kerja.

Sementara itu, kepemimpinan partisipatif menunjukkan hubungan positif dengan kinerja karyawan, namun tingkat korelasi berada pada kategori sedang yaitu sebesar 0,444 dengan signifikansi < 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tetap relevan dalam membangun suasana kerja yang terbuka dan demokratis. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Putri et al., 2025) dan (Wadu et al., 2024) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses kerja dapat meningkatkan tanggung jawab dan komitmen terhadap organisasi. Akan tetapi, hasil uji regresi linear berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dengan nilai signifikansi 0,800. Hasil ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian yang menyatakan kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun dapat dijelaskan

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

bahwa konteks industri manufaktur yang menuntut kecepatan, disiplin kerja, dan kepatuhan SOP memungkinkan gaya partisipatif tidak selalu berdampak langsung terhadap output kinerja. Dengan kata lain, kepemimpinan partisipatif lebih mungkin berkontribusi pada iklim kerja dan hubungan interpersonal, dibandingkan memengaruhi kinerja secara langsung ketika variabel motivasi sudah masuk dalam model analisis.

Motivasi sebagai Jembatan Kinerja

Hasil penelitian secara konsisten menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran paling penting dalam mendorong kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui hubungan korelasi yang sangat kuat antara motivasi kerja dan kinerja, yaitu sebesar 0,977 dengan signifikansi < 0,001. Selain itu, hasil regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien Beta sebesar 0,650 dan signifikansi < 0,001. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nurlaela et al. (2025) dan Widayati et al. (2017) yang menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis utama yang berpengaruh signifikan terhadap performa kerja karyawan. Selain itu, hasil ini juga mendukung temuan (Wadu et al., 2024) bahwa motivasi kerja memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, sehingga karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Temuan ini memperjelas bahwa kinerja karyawan pada perusahaan tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan secara langsung, tetapi sangat dipengaruhi oleh bagaimana kepemimpinan mampu membangkitkan semangat dan dorongan kerja karyawan. Dalam konteks ini, motivasi berperan sebagai variabel penting yang menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan memengaruhi hasil kerja. Ketika karyawan memiliki motivasi tinggi, produktivitas dan tanggung jawab kerja meningkat sehingga target perusahaan lebih mudah tercapai. Temuan ini mendukung pandangan teori perilaku organisasi bahwa motivasi dapat berperan sebagai variabel intervening dalam membentuk kinerja.

Simbiosis Kepemimpinan dalam Konteks Statistik

Secara statistik, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan nilai Beta 0,344 dan signifikansi < 0,001, sedangkan motivasi kerja memiliki Beta 0,650 yang menjadi faktor paling dominan. Temuan ini sejalan dengan (Sumardi dan Yanthi, 2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam meningkatkan performa karena pemimpin mampu membentuk arah kerja yang jelas dan memberi inspirasi. Di sisi lain, dominasi motivasi kerja dalam model ini juga konsisten dengan penelitian Nurlaela et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa motivasi merupakan determinan kuat terhadap produktivitas dan hasil kerja karyawan.

Sementara itu, kepemimpinan partisipatif tidak terbukti signifikan dalam regresi meskipun korelasinya positif. Temuan ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan partisipatif kemungkinan lebih dominan sebagai faktor yang membangun kenyamanan psikologis dan iklim kerja. Hasil ini dapat dianggap sejalan dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gaya partisipatif tidak selalu berdampak langsung terhadap performa, khususnya pada organisasi dengan struktur kerja yang relatif formal dan berbasis SOP.

Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memberikan panduan penting bagi manajemen PT Yujie Gufen Indonesia dalam aspek pengelolaan SDM dan kepemimpinan. Pertama, perusahaan perlu memperkuat gaya kepemimpinan transformasional di seluruh level manajerial karena terbukti secara statistik meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung rekomendasi dari

penelitian (Sumardi dan Yanthi, 2025) bahwa pola kepemimpinan inspiratif dan visioner perlu dibangun secara konsisten agar mampu mendorong peningkatan kinerja.

Kedua, perusahaan perlu menjadikan motivasi kerja sebagai prioritas utama karena terbukti menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Upaya peningkatan motivasi dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan, penguatan sistem pengembangan karier, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, dan komunikasi atasan yang mendorong rasa dihargai.

Ketiga, kepemimpinan partisipatif tetap perlu dipertahankan dalam bentuk keterbukaan komunikasi dan pelibatan karyawan pada situasi tertentu. Hal ini sesuai dengan (Rosanah, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan rasa memiliki dan kedekatan kerja, meskipun dalam konteks tertentu dampaknya terhadap kinerja dapat bersifat tidak langsung.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh perusahaan manufaktur. Kedua, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 60 orang sehingga perspektif yang diperoleh masih terbatas pada konteks dan karakteristik responden di PT Yujie Gufen Indonesia. Ketiga, penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dengan pendekatan cross-sectional, sehingga hasil yang diperoleh menggambarkan kondisi pada satu waktu tertentu dan belum menangkap dinamika perubahan perilaku karyawan secara berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih dari satu perusahaan, memperluas jumlah responden, serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi, dan beban kerja. Selain itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan metode campuran agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait peran kepemimpinan dalam membentuk motivasi dan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian statistik menggunakan SPSS, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Yujie Gufen Indonesia. Motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan, sehingga menjadi faktor strategis dalam peningkatan produktivitas organisasi. Sementara itu, kepemimpinan partisipatif tidak terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, meskipun secara korelasi menunjukkan hubungan positif. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur ini lebih efektif dilakukan melalui penguatan kepemimpinan transformasional serta peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan.

REKOMENDASI

A. Untuk perusahaan (PT Yujie Gufen Indonesia)

Perusahaan disarankan untuk memperkuat praktik kepemimpinan transformasional pada level manajerial melalui pelatihan kepemimpinan, komunikasi kerja yang inspiratif, serta keteladanan yang konsisten dalam penerapan standar kerja. Selain itu, perusahaan juga perlu

menyusun strategi peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan, misalnya melalui sistem penghargaan berbasis kinerja, penguatan pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif agar produktivitas dan kinerja karyawan meningkat secara optimal.

B. Untuk penelitian selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian pada lebih dari satu perusahaan agar hasil penelitian lebih representatif dan dapat digeneralisasikan. Selain itu, penelitian berikutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, maupun beban kerja sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif.

REFERENSI

Chairunnisa, Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2025). The Influence of Transformational Leadership , Work Motivation and Physical Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT . Pelindo Regional 1 (Persero) Belawan Branch. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*, *4*(1), 221–234.

Nurlaela, Noch, M. Y., & Pongtiku, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. *Advances in Management & Financial Reporting*, *3*(3), 541–558.

Putri, J., Mahmud, & Fasihat, D. U. (2025). SEIKO : Journal of Management & Business Dampak Kepemimpinan Partisipatif terhadap Pegawai dengan Peran Mediasi Motivasi Kerja Kinerja. *SEIKO: Journal of Management & Business*, *8*(2), 374–387.

Rosanah. (2019). Kepemimpinan Partisipatif, Dan Motivasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, *6*(3), 18–36.

Sumardi, B., & Yanthi, W. D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja di RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon. *YUME: Journal of Management*, *8*(2), 160–167.

Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN (Sudi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *9*(3), 533–550.

Wadu, I. D. A., Timuneno, T., Nafie, R. E. I., & Fanggidae, R. P. C. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KOTA KUPANG. *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 1261–1270.

Wardani, A., Baihaqi, & Nohong, M. (2025). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Job Satisfaction as Moderator Variables. *JRSSEM: Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, *05*(2), 3117–3131.

Widayati, C., Widayati, C., & Rahardjo, T. H. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ekonomi*, *XXII*(03), 466–485.

Wodi, A., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *MANDAR: Management Developement and Applied Research Journal*, *5*(2).