

Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Panarub Industry

Aulia Nabila Sasikirana¹, Abdul Basit²

^{1,2}Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Muhammadiyah Tangerang, Tangerang, Indonesia

Submitted: January 2025, Revised: May 2025, Accepted: December 2025, Published: July 2026

ABSTRAK

Latar Belakang: Kinerja karyawan merupakan aspek krusial dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, terutama di sektor manufaktur seperti PT. Panarub Industry. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam membentuk tingkat produktivitas serta efektivitas kerja karyawan. Penentu kinerja karyawan yang baik atau tidaknya dapat diukur salah satunya dengan melihat gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan serta motivasi kerja dari para karyawannya. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis terkait bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda untuk mengetahui hubungan antarvariabel. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 10.000 orang karyawan yang tersebar di berbagai divisi dan unit kerja. Lebih lanjut sampel yang digunakan menggunakan rumus Slovin sehingga didapatkan sampel sebanyak 99 responden. **Hasil:** Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi bersama sebesar 75,6%, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal lainnya. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan. Sehingga dapat disampaikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan juga motivasi kerja yang tinggi mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan strategi manajerial, khususnya dalam perumusan gaya kepemimpinan yang adaptif serta kebijakan motivasi yang relevan dengan kebutuhan karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas melalui pendekatan kepemimpinan dan motivasi kerja yang tepat sasaran.

Kata-kata kunci: Gaya kepemimpinan; kinerja karyawan; manufaktur; motivasi kerja; produktivitas

Leadership style and work motivation on employee performance at PT Panarub Industry

ABSTRACT

Background: Employee performance is a critical determinant of organizational success, particularly within manufacturing enterprises such as PT Panarub Industry. Among the myriad factors influencing performance, leadership style and work motivation are pivotal in shaping productivity and work effectiveness. **Purpose:** This study investigates the influence of leadership communication style and work motivation on employee performance, both individually and collectively. **Method:** A quantitative methodology was employed, utilizing surveys distributed to employees. The responses were analyzed using multiple linear regression to identify causal relationships between variables. The population comprised 10,000 employees across various divisions, with a sample of 99 respondents selected via the Slovin formula at a 10% margin of error. **Results:** The findings indicate that leadership communication style and work motivation significantly influence employee performance, collectively accounting for 75.6% of its variance, while 24.4% is attributed to other external factors. Among the predictors, work motivation exerted a more substantial influence than leadership style. This suggests that leaders who employ effective communication practices, coupled with high employee motivation, can enhance performance outcomes. The study contributes both theoretically and practically to the development of managerial strategies. It underscores the importance of adaptive leadership communication and pertinent motivation policies to align with employee needs. For practitioners, the results provide a guideline to enhance productivity through targeted leadership and motivational strategies within the manufacturing sector.

Keywords: Employee performance; leadership style; manufacturing; productivity; work motivation

Untuk mengutip artikel ini (Gaya APA):

Sasikirana, A. N & Basit, A. (2026). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Panarub Industry. *Comdent: Communication Student Journal*, 3(2), 399-413. <https://doi.org/10.24198/comdent.v3i2.60779>

Korespondensi: Aulia Nabila Sasikirana. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Muhammadiyah Tangerang. Jl. Perintis Kemerdekaan 1 No.33, Cikokol. Tangerang. 15118. Email: aulalisaa@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen fundamental dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2017). Dalam konteks industri yang semakin kompetitif, khususnya di sektor manufaktur, kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusianya menjadi penentu utama daya saing jangka panjang. Kinerja yang optimal tidak hanya berdampak pada pencapaian target produksi, tetapi juga berpengaruh terhadap efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, serta keberlangsungan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi pengelolaan karyawan yang efektif, termasuk dalam aspek kepemimpinan dan pemberian motivasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017) terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, namun dua di antaranya yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, serta mengelola bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu memahami karakteristik karyawan serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya dengan situasi dan kebutuhan organisasi cenderung lebih berhasil dalam membentuk tim yang produktif (Kim et al., 2022). Di sisi lain, motivasi kerja merupakan kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan semangat dan dedikasi.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja individu dan tim (Maulyan & Sandini, 2024). Motivasi yang kuat dapat mendorong karyawan untuk lebih disiplin, inovatif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugasnya. Motivasi kerja dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Ningsih et al., 2021). Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri, misalnya rasa puas saat menyelesaikan pekerjaan, kebanggaan atas hasil kerja, atau keinginan untuk berkembang. Menurut Maulyan dan Sandini (2024) motivasi ekstrinsik berasal dari luar, seperti gaji, tunjangan, pengakuan dari atasan, dan kesempatan promosi. Kombinasi kedua jenis motivasi ini penting untuk dipahami oleh manajemen agar dapat merancang strategi yang tepat dalam mendorong semangat kerja karyawan. Selain itu, Kuswati (2020) juga menekankan bahwa motivasi yang tepat akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja yang lebih baik dalam organisasi.

PT. Panarub Industry dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu perusahaan manufaktur padat karya terbesar di Indonesia yang mempekerjakan lebih dari 10.000 karyawan (PT Panarub Industry, 2024). Skala yang besar dengan proses produksi kompleks menimbulkan tantangan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan. Selain itu, industri sepatu olahraga bersifat sangat kompetitif di tingkat global sehingga menuntut efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja yang tinggi untuk mempertahankan daya

saing perusahaan. Penelitian terdahulu di sektor manufaktur cenderung lebih banyak berfokus pada aspek teknis produksi, efisiensi operasional, dan produktivitas kerja. Sementara itu, kajian mengenai komunikasi kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan masih relatif terbatas, khususnya dalam perspektif komunikasi organisasi (Paputungan et al., 2021; Rizqi et al., 2016). Oleh karena itu, PT Panarub Industry menjadi konteks yang relevan sekaligus strategis untuk diteliti karena memiliki skala organisasi yang besar serta dinamika komunikasi kerja yang kompleks. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian komunikasi organisasi sekaligus menjadi referensi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan manufaktur.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di berbagai sektor organisasi (Gunawan et al., 2022). Namun, penelitian yang mengkaji komunikasi kepemimpinan dalam konteks industri manufaktur padat karya masih relatif terbatas, khususnya dalam perspektif komunikasi organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Panarub Industry. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan (Sunarni et al., 2024).

Urgensi penelitian ini tidak hanya terletak pada upaya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga untuk memperkuat daya saing perusahaan di tengah tekanan globalisasi dan perkembangan teknologi industri 4.0. Perusahaan dituntut untuk terus berinovasi, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memahami hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih tepat sasaran dalam membina dan memberdayakan karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Kajian mengenai gaya kepemimpinan selama ini cenderung berorientasi pada klasifikasi tipologi kepemimpinan, seperti otoriter, partisipatif, dan delegatif, tanpa menempatkan dimensi komunikasi antara pemimpin dan bawahan sebagai fokus utama pembahasan (Siswanto & Hamid, 2017). Dalam konteks industri manufaktur yang berskala besar dan padat karya, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pengambilan keputusan, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam menyampaikan arahan, membangun interaksi kerja, serta memelihara motivasi karyawan melalui komunikasi yang adaptif dan efektif (Kim et al., 2022).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku seorang pemimpin yang digunakannya dalam mempengaruhi orang sekitarnya. Menurut Fachrurazi et al. (2021) menjelaskan bahwasannya gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang mereka tetapkan dalam upaya mempengaruhi perilaku bawahannya. Fakhri et al. (2020) menyatakan gaya kepemimpinan sebagai tindakan pemimpin dalam membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang digunakan akan berdampak langsung serta tidak langsung pada kinerja karyawan. Pemimpin yang menggunakan gaya yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2017) ada tiga jenis gaya kepemimpinan, yaitu (1) Kepemimpinan Otoriter: Pemimpin bertindak sepenuhnya dalam pengambilan keputusan dan tidak membuka ruang bagi bawahan untuk memberikan masukan atau kritik, (2) Kepemimpinan Partisipatif: Pemimpin menunjukkan kepada bawahannya bahwa mereka dihargai dengan cara melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, dan (3) Kepemimpinan Delegatif: Pemimpin memberikan kewenangan penuh kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

Menurut Udovita (2020) menjelaskan bahwa terdapat beberapa ciri gaya kepemimpinan yang perlu diperhatikan dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kepribadian, pengalaman masa lalu, nilai, dan latar belakang individu, tetapi juga oleh perilaku serta standar yang ditetapkan atasan. Selain itu, karakteristik dan perilaku bawahan, persyaratan tugas yang diemban, serta suasana dan peraturan organisasi turut memengaruhi bagaimana seorang pemimpin bersikap. Harapan serta perilaku rekan kerja juga menjadi faktor penting yang membentuk dinamika kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja yaitu dorongan internal yang mendorong seseorang melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan. Oktaviana (2022) mengartikan motivasi sebagai motivasi internal yang mendorong seseorang terlibat dalam tindakan tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut (Pawar, 2020) motivasi adalah hasrat dari diri individu yang mendorongnya untuk melakukan tindakan demi mencapai tujuan. Paais dan Pattiruhu (2020) lebih lanjut menjelaskan bahwa motivasi menggambarkan tingkat usaha, arahnya, dan ketekunan dalam mencapai suatu tujuan. Motivasi yang tinggi akan mempengaruhi produktivitas dan kualitas kinerja seorang karyawan.

Beberapa jenis motivasi kerja, yakni (1) Motivasi Intrinsik yaitu jenis motivasi yang bersumber dari diri individu, misalnya keinginan mencapai tujuan pribadi atau mendapatkan pujian atas usahanya. (2) Motivasi Ekstrinsik yaitu motivasi yang bersumber dari luar diri individu, misalnya gaji yang cukup, stabilitas pekerjaan, serta dukungan atasan (Satoto, 2023).

Terdapat beberapa pandangan mengenai pendekatan motivasi kerja yang berkembang dalam literatur. Pendekatan tradisional berfokus pada pemberian insentif finansial, di mana manajer menentukan cara terbaik untuk menangani pekerjaan yang repetitif dan mengaitkan tingkat produksi dengan besaran upah. Semakin tinggi output karyawan, semakin besar pula pendapatan yang diterima, sehingga cara ini efektif dalam situasi tertentu. Selanjutnya, pendekatan hubungan manusia menekankan bahwa pekerjaan yang monoton dapat menurunkan motivasi, sementara interaksi sosial mampu menciptakan dan mempertahankannya. Oleh karena itu, manajer perlu memperhatikan kebutuhan sosial karyawan agar mereka merasa dihargai dan bermakna. Pendekatan sumber daya manusia menawarkan perspektif yang lebih komprehensif, dengan mengkritisi pendekatan tradisional dan hubungan manusia yang dianggap terlalu sederhana karena hanya menitikberatkan pada uang atau interaksi sosial. Sementara itu, pendekatan modern didominasi oleh teori-teori motivasi seperti teori penguatan, teori proses, dan teori isi. Khusus teori isi menekankan pentingnya kebutuhan manusiawi yang memengaruhi perilaku kerja, sehingga motivasi dipandang sebagai hasil dari pemenuhan berbagai keinginan individu di dalam organisasi (Handayani, 2025).

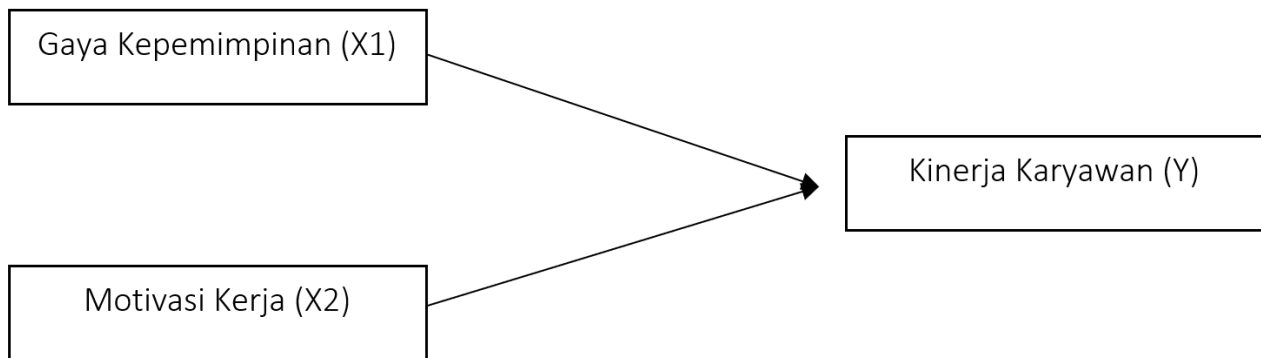
Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil capaian seseorang atau kelompok ketika menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat diartikan sebagai tindakan yang sejalan dengan tujuan. Menurut Gunawan et al. (2022) menganggap kinerja sebagai perilaku yang dilakukan oleh individu yang berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan mencakup kualitas atau kuantitas hasil kerja yang dipeoleh sesuai harapan organisasi.

Menurut Afandi (2018) memaparkan beberapa indikator kinerja karyawan, diantaranya (1) Kuantitas hasil kerja, jumlah pekerjaan yang dapat selesai dalam periode waktu tertentu. (2) Kualitas hasil kerja, standar mutu yang diperoleh dalam setiap pekerjaan. (3) Ketepatan waktu, kemampuan dalam mengerjakan tugas dalam waktu yang ditentukan. (4) Disiplin kerja, kepatuhan kepada peraturan serta norma kerja yang berlaku dalam organisasi.

Hipotesis

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, maka hipotesis penelitian ini yakni (H1) Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya komunikasi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. (H2) Motivasi kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. (H3) Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan industry (Gambar 1).



Sumber: Penulis, 2025

Gambar 1 Hipotesis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Jenis penelitian eksplanatori dipilih karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Creswell, 2014). Penelitian eksplanatori dianggap tepat karena memungkinkan peneliti menguji hipotesis berdasarkan teori yang telah ada serta menghasilkan kesimpulan yang objektif dan terukur melalui analisis statistik (Ghozali, 2018). Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 1 Agustus 2024.

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Panarub Industry yang berlokasi di Jl. Raya Mauk Km. 1, Kota Tangerang, Banten, 15113, sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi sepatu olahraga berskala nasional dan internasional. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 10.000 orang karyawan, yang tersebar di berbagai divisi dan unit kerja. Karena jumlah populasi yang besar, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel simple random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak dari keseluruhan populasi tanpa memperhatikan strata atau golongan tertentu (Sugiyono, 2019). Teknik ini dipilih agar setiap individu dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

Untuk menentukan ukuran sampel yang representatif, digunakan rumus *Slovin* dengan tingkat kesalahan (e) sebesar 10% (Sunarni et al., 2024). Rumus Slovin dipilih karena populasi penelitian yang besar, yaitu 10.000 karyawan, sehingga perhitungan sampel perlu dilakukan secara praktis namun tetap dapat mewakili populasi. Tingkat kesalahan 10% digunakan dengan pertimbangan efisiensi waktu, biaya, dan keterjangkauan responden, namun masih berada dalam

batas yang dapat diterima dalam penelitian sosial. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 99 responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan level operator sebagai tenaga pelaksana utama dalam proses produksi. Dominasi responden dari operator dipilih karena kelompok ini secara langsung terlibat dalam aktivitas produksi sehari-hari sehingga persepsi mereka mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja dianggap paling relevan untuk dianalisis.

Instrumen utama dalam pengumpulan data adalah kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan skala Likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Skala Likert dipilih karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan tingkat persetujuan responden secara kuantitatif dengan cara yang sederhana namun tetap akurat. Selain itu, skala ini banyak digunakan dalam penelitian sosial dan manajemen karena memudahkan responden dalam memberikan jawaban serta memudahkan peneliti dalam mengolah data statistik. Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama yang mengukur variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), dan kinerja karyawan (Y). Setiap item dalam kuesioner telah dirancang agar mencerminkan indikator-indikator yang dijelaskan dalam kerangka teori dan kajian pustaka.

Data primer diperoleh langsung dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, seperti laporan tahunan, struktur organisasi, dan profil karyawan. Setelah data terkumpul, dilakukan proses *editing*, *coding*, *tabulating*, dan kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 30.0.

Analisis data dilakukan melalui regresi linear berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan (Sugiyono, 2019). Selain itu, dilakukan pula uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian menggunakan korelasi *Pearson* dan *Cronbach's Alpha*. Korelasi *Pearson* dipilih karena mampu mengukur validitas item dengan melihat keeratan hubungan antara skor tiap butir pernyataan dengan skor total, sehingga dapat menunjukkan sejauh mana item tersebut benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud.

Sementara itu, *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen karena secara luas diakui sebagai ukuran konsistensi internal yang paling andal, terutama pada instrumen dengan skala Likert. Uji normalitas data juga dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dianalisis memenuhi asumsi statistik regresi. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang jelas tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan industri manufaktur, khususnya di PT. Panarub Industry.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1 Indikator Kuesioner

Variabel	Indikator	Jumlah Pertanyaan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Otoriter, Partisipatif, Delegatif	6 butir
Motivasi Kerja (X2)	Instrinsik dan Ekstrinsik	6 butir
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas Hasil Kerja, Kualitas Hasil Kerja, Ketepatan Waktu Disiplin Kerja	8 butir

Sumber: Penulis, 2025

Hasil penelitian ini menggambarkan temuan utama terkait pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Panarub Industry. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk narasi yang menghubungkan data dengan tujuan penelitian serta dikaitkan dengan teori yang relevan. Instrumen penelitian ini berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian. Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama yang mengukur gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), dan kinerja karyawan (Y). Setiap variabel dijabarkan ke dalam sejumlah indikator yang diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu. Rincian indikator, jumlah pernyataan, serta sumber referensi masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1.

Uji validitas menggunakan *Correlation Coefficient Pearson* menunjukkan bahwa semua item memiliki nilai *r-hitung* lebih besar dari *r-tabel* (0,197), sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini sah untuk mengukur variabel yang diteliti. Selain itu, uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, yang berarti bahwa kuesioner ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dalam menilai variabel yang diteliti. Menurut Ghozali (2018), suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60.

Variabel gaya kepemimpinan (X1) diukur menggunakan enam butir pernyataan yang disusun berdasarkan indikator otoriter, partisipatif, dan delegatif. Pernyataan tersebut meliputi: "Atasan memberi saya kebebasan dalam mengambil keputusan terkait tugas saya" (delegatif), "Atasan sering membuat keputusan tanpa melibatkan pendapat bawahan" (otoriter), "Saya merasa bahwa atasan mempunyai tujuan yang jelas dalam mengelola perusahaan" (otoriter), "Atasan mempercayakan tanggung jawab penuh kepada saya dalam menyelesaikan pekerjaan" (delegatif), "Pemimpin di tempat saya bekerja selalu memberikan solusi jika bawahannya bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan" (partisipatif), serta "Saya merasa didengar oleh atasan ketika saya memberikan ide atau saran" (partisipatif). Seluruh butir pernyataan tersebut dirancang untuk merepresentasikan dimensi gaya kepemimpinan yang berbeda sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai persepsi karyawan terhadap kepemimpinan di perusahaan.

Variabel motivasi kerja (X2) diukur menggunakan enam butir pernyataan yang mencakup aspek motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Pernyataan tersebut meliputi: *“Saya bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup sehari-hari”* (ekstrinsik), *“Saya merasa semakin termotivasi bekerja ketika saya dapat menabung untuk membeli sesuatu yang saya impikan”* (intrinsik), *“Saya merasa termotivasi bekerja ketika atasan atau rekan kerja mengakui pencapaian saya”* (ekstrinsik), *“Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya”* (ekstrinsik), *“Saya bekerja lebih baik karena perusahaan menyediakan jaminan pekerjaan yang stabil untuk masa depan saya”* (ekstrinsik), serta *“Supervisor saya memberikan dukungan yang diperlukan untuk membantu saya menyelesaikan tugas dengan baik”* (intrinsik). Seluruh butir pernyataan tersebut dirancang untuk merepresentasikan faktor-faktor yang mendorong motivasi kerja karyawan, baik yang berasal dari kebutuhan pribadi maupun dari dukungan eksternal perusahaan.

Hasil uji validitas pada variabel kinerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai *r*-hitung yang lebih besar dari *r*-tabel sebesar 0,197. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kinerja karyawan dinyatakan valid dan dapat diandalkan untuk digunakan dalam penelitian lebih lanjut. Nilai *r*-hitung yang diperoleh berada pada rentang yang menunjukkan tingkat validitas dan konsistensi instrumen yang baik (Sugiyono, 2019).

Uji normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan bahwa nilai signifikansi standardized residual sebesar 0,534, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas dalam analisis regresi (Tabel 2).

Tabel 2 Uji Normalitas

Parameter	Nilai
Jumlah Responden (N)	99
Mean	0,000
Standar Deviasi	2.4124
Pembedaan Paling Ekstrem	
Absolute (Mutlak)	0.060
Positif	0.060
Negatif	-0.037
<i>Test Statistic</i>	0.060
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0.200
<i>Monte Carlo Sig. (2-tailed)</i>	0.521
<i>99% Confidence Interval</i>	
Lower Bound	0.508
Upper Bound	0.534

Sumber: Data yang diolah SPSS 30.0, 2024

Tabel 3 Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>	<i>Collinearity Statistics</i>
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.671	1.717		1.556	0.123
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.478	0.091	0.354	5.257	< 0.001
Motivasi Kerja (X2)	0.783	0.089	0.593	8.811	< 0.001

Sumber: Data yang sudah diolah SPSS 30.0, 2024

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 2,671 berarti apabila variabel gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) bernilai nol, maka kinerja karyawan (Y) tetap berada pada angka 2,671. Koefisien regresi X1 sebesar 0,478 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,478, dengan asumsi variabel lain konstan. Sementara itu, koefisien regresi X2 sebesar 0,783 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,783, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai koefisien untuk motivasi kerja yang lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda pada Tabel 3, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,671 + 0,478X_1 + 0,783X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 2,671 mengindikasikan adanya tingkat kinerja dasar karyawan ketika gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak diperhitungkan. Variabel gaya kepemimpinan memiliki koefisien sebesar 0,478 dengan nilai signifikansi di bawah 0,05, yang berarti setiap peningkatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja memiliki koefisien sebesar 0,783 dengan signifikansi di bawah 0,05, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang lebih dominan terhadap peningkatan kinerja.

Secara simultan, hasil uji F juga menunjukkan nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,756 menandakan bahwa 75,6 persen variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Tabel 4 Hasil Uji ANOVA (Simultan)

Model	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	1704.466	2	852.233	148.634	< 0.001
<i>Residual</i>	550.443	96	5.374		
Total	2254.909	98			

Sumber: Data yang diolah SPSS 30.0, 2024

Tabel 5 Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	0.869	0.756	0.751	2.395	2.395

Sumber: Data yang sudah diolah SPSS 30.0, 2024

Nilai $R^2 = 0.756$ (Tabel 5) menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kekuatan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan berdasarkan variabel kepemimpinan dan motivasi kerja. Dengan kata lain, 75,6% dari perubahan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen tersebut, sedangkan 24,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, pengalaman karyawan, atau faktor eksternal lainnya.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Panarub Industry. Kedua variabel ini saling berkaitan dan berperan besar dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan mendukung pencapaian target perusahaan. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, sementara motivasi kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam menjelaskan variasi kinerja. Temuan ini diperkuat oleh nilai koefisien regresi untuk motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan gaya kepemimpinan, serta nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,756 yang menunjukkan bahwa 75,6% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh dua variabel tersebut.

Gaya kepemimpinan yang efektif tercermin dari kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta membangun hubungan yang positif dengan bawahannya. Dalam organisasi berskala besar seperti PT. Panarub Industry, di mana koordinasi dan kerja sama antarbagian sangat penting, pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai situasi dan karakteristik tim akan lebih berhasil dalam membangun loyalitas dan produktivitas. Pemimpin partisipatif yang melibatkan karyawan dalam pengambilan

keputusan terbukti lebih mampu meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini senada dengan pandangan (Fakhri et al., 2020), yang menyatakan bahwa pemimpin yang adaptif dan emosional cerdas dapat mendorong semangat kerja tim dan menciptakan iklim kerja yang sehat. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter dan kaku berisiko menurunkan motivasi serta menghambat inovasi karena kurangnya ruang ekspresi bagi karyawan.

Motivasi kerja juga muncul sebagai faktor yang sangat penting dalam penelitian ini. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi lebih besar, memiliki inisiatif, serta disiplin dalam menyelesaikan tugas. Motivasi kerja dapat bersumber dari faktor internal (intrinsik) seperti keinginan untuk berkembang, pencapaian pribadi, atau kebanggaan terhadap pekerjaan, maupun dari faktor eksternal (ekstrinsik) seperti kompensasi, pengakuan, dan kesempatan promosi. Dalam praktiknya di PT. Panarub Industry, aspek seperti pemberian insentif, program pelatihan, serta komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan sangat berperan dalam menjaga motivasi karyawan tetap tinggi. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, loyal terhadap perusahaan, dan tidak mudah tergoda oleh tawaran pekerjaan dari luar (Kuswati, 2020).

Lebih lanjut, interaksi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja menunjukkan efek sinergis yang mendukung pencapaian kinerja optimal. Ketika pemimpin mampu membangun komunikasi yang terbuka, memberikan arahan yang jelas, dan bersikap suportif, maka dorongan motivasional karyawan akan semakin kuat. Karyawan menjadi lebih terdorong untuk mencapai target karena merasa didukung dan dipercaya. Situasi ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, di mana karyawan bukan hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga karena memiliki komitmen pribadi terhadap keberhasilan perusahaan (Udovita, 2020). Dalam konteks ini, pemimpin tidak lagi sekadar pengarah, melainkan juga menjadi fasilitator dan inspirator.

Temuan ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan dua faktor krusial yang berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan, baik di sektor jasa, manufaktur, maupun organisasi pemerintahan. Salah satu penelitian oleh Suhandi et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dalam perusahaan jasa tidak hanya meningkatkan efektivitas komunikasi antara pimpinan dan karyawan, tetapi juga secara signifikan berdampak pada peningkatan kinerja tim secara keseluruhan. Hal ini diperkuat oleh studi internasional yang dilakukan oleh López-Cabarcos et al. (2022) yang menyoroti peran sentral motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan disiplin, terutama dalam menghadapi tantangan organisasi modern yang dinamis dan penuh tekanan.

Berdasarkan temuan penelitian ini, PT. Panarub Industry disarankan untuk terus mengembangkan

kebijakan dan strategi yang mendukung kedua aspek tersebut. Dari sisi kepemimpinan, pelatihan dan pembinaan berkelanjutan bagi para manajer dan supervisor sangat penting untuk memastikan mereka memiliki keterampilan interpersonal dan adaptasi gaya yang baik. Sementara itu, dari sisi motivasi, perusahaan perlu membangun sistem penghargaan yang adil dan transparan, menyediakan jalur karier yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif. Penerapan program pengembangan diri, *feedback* rutin, serta dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja juga akan menjadi langkah strategis dalam membangun motivasi jangka panjang (Siswanto & Hamid, 2017).

Dengan sinergi antara kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang kuat, PT. Panarub Industry dapat terus meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan dan memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik bukan hanya tentang sistem dan prosedur, melainkan juga tentang bagaimana membangun hubungan yang saling mendukung antara pimpinan dan karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (3) gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai R^2 sebesar 0,756, yang berarti 75,6% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan. Temuan ini menegaskan bahwa selain peran kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif, faktor motivasional—baik intrinsik maupun ekstrinsik—berperan besar dalam mendorong produktivitas karyawan PT. Panarub Industry.

Berdasarkan hasil kuesioner, masih ditemukan adanya variasi persepsi responden, khususnya pada aspek kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan serta persepsi terhadap kompensasi yang belum sepenuhnya dianggap sesuai dengan beban kerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk: (1) meningkatkan kapasitas manajer dan supervisor dalam menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, sehingga komunikasi dua arah dapat lebih terbangun, (2) meninjau kembali kebijakan kompensasi dan insentif agar lebih proporsional dengan tanggung jawab pekerjaan, dan (3) memperkuat program motivasi berbasis kebutuhan karyawan, seperti pelatihan, penghargaan atas kinerja, serta jaminan pengembangan karier. Dengan memperhatikan kelemahan yang teridentifikasi, diharapkan perusahaan dapat terus memperbaiki pengelolaan sumber daya manusia dan meningkatkan daya saing di industri manufaktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publication.
- Fachrurazi, Rinaldi, K., Jenita, Purnomo, Y. J., Harto, B., & Dwijayanti, A. (2021). *Teori dan konsep manajemen sumber manusia*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Fakhri, M., Pradana, M., Syarifuddin, S., & Suhendra, Y. (2020). Leadership Style and its Impact on Employee Performance at Indonesian National Electricity Company. *The Open Psychology Journal*, 13, 321–325. <https://doi.org/https://doi.org/10.2174/1874350102013010321>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, L., Alifia, F., & Adji, W. H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ Bandung. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(1), 132. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i1.508>
- Handayani, N. (2025). Exploring the relationship between administrative transparency and public trust in government institutions and agencies. *The Journal of Academic Science*, 2(9), 2116–2123. <https://doi.org/10.59613/ebb4dn74>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kim, J. S., Park, J. G., & Park, H. J. (2022). Linking authentic leadership with employee initiative behavior and task performance: The mediating role of emotional sharing and communication satisfaction. *Sage Open*, 12(1), 21582440221086656. <https://doi.org/10.1177/21582440221086657>
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Maulyan, F. F., & Sandini, D. (2024). Pengaruh kerjasama tim, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 6(1), 2685–6972. <https://doi.org/https://doi.org/10.51977/p8j98r21>
- Ningsih, S., Karyanto, B., Utami, F., Zahari, M., Sululing, S., Hatta, I. M., Setiawan, U., Putra, A. R., Marlana, N., Widodo, Z. D., Soedarto, W. S., & Jumiaty, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Widina Bhakti Persada. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=F9TfmPAAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=F9TfmPAAAAAJ:ufrVoPGSRksC
- Oktaviana, R. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Jaya Internasional. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 6(1), 263–275. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2022.006.01.26>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Jaya Internasional. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Paputungan, P., Tangkudung, J. P. M., & Runtuwene, A. (2021). Pengaruh gaya komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan di kantor PLN Molibagu. *Journal ACTA DIURNA KOMUNIKASI*, 3(4), 1–7.
- Pawar, B. S. (2020). *Employee performance and well-being: Leadership, justice, support, and workplace spirituality* (1st ed.). Routledge.
- PT Panarub Industry. (2024). *PT Panarub Industry (Group)*.

- Rizqi, D., Swasto, A. B., & Susilo, H. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan pabrik gula kebon Agung Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol* (Vol. 36, Issue 1). <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1404>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior 17 th edition*. Pearson. https://books.google.co.id/books/about/Organizational_Behavior.html?hl=id&id=UKy1jgEACAAJ&redir_esc=y
- Satoto, E. B. (2023). Examining the impact of motivation on employee performance: A comprehensive analysis of influential factors. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 189–202. <https://doi.org/10.38043/jimb.v8i2.4583>
- Siswanto, R. D., & Hamid, D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan divisi human resources management compensation and benefits PT Freeport Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 42(1), 189–198. <https://www.neliti.com/publications/87689/pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kinerja-karyawan-studi-pada-karyawan-divisi>
- Sugiyono. (2019). *Penelitian kualitatif, kuantitatif, dan RnD*. Alfabeta.
- Suhanda, M. Y., Suandi, E., & Latifah, F. M. (2025). Pengaruh SOP (Standar Operasional Prosedur) dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Journals of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 1–18. <https://jurnal.unbrah.ac.id/index.php/performance/article/view/1824>
- Sunarni, S., Yusuf, M., Albashori, M. F., Sujila, K., & Tawil, M. R. (2024). Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan disiplin karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.29040/jie.v8i2.13135>
- Udovita, V. (2020). Conceptual Review on Impact of Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 9(September), 16–23. <https://doi.org/10.35629/8028-0909011623>