ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i4.10033

PERAN MEDIASI MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

The Mediating Role of Work Motivation in Transformational Leadership and Knowledge Sharing in Improving Employee Performance

Muhammad Alif Hidayat & Muhammad Faisal Yul Zamrudi
Universitas Islam Sultan Agung
malifhidayat071@gmail.com; faisal@unissula.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Mar 25, 2026	Apr 22, 2026	May 4, 2026	May 9, 2026

Abstract

This study was motivated by fluctuations in the achievement of production targets, as well as employee absenteeism and tardiness levels in the production division of PT Bahana Buana Box Demak, which indicate the need for more effective human resource management to improve employee performance. This study aimed to analyze the effect of transformational leadership and knowledge sharing on employee performance, with work motivation as a mediating variable. This study used a quantitative approach with an explanatory research method. Data were obtained through the distribution of questionnaires to 160 employees of the production division of PT Bahana Buana Box selected using purposive sampling. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) method with the SmartPLS application. The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on work motivation and employee performance. Knowledge sharing was also proven to have a positive and

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

significant effect on work motivation and employee performance. In addition, work motivation was able to mediate the effect of transformational leadership and knowledge sharing on employee performance. Thus, this study affirms that improving employee performance can be achieved through the implementation of transformational leadership, the strengthening of a knowledge-sharing culture, and the optimization of work motivation within the company. The practical implications of this study indicate the importance of human resource management strategies oriented toward inspirational leadership, knowledge collaboration, and motivational reinforcement as a basis for improving employee performance in the production division.

Keywords: Transformational Leadership; Knowledge Sharing; Work Motivation; Employee Performance; Human Resource Management

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fluktuasi pencapaian target produksi serta tingkat absensi dan keterlambatan karyawan pada divisi produksi PT Bahana Buana Box Demak, yang menunjukkan perlunya pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 160 karyawan divisi produksi PT Bahana Buana Box yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares* (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Knowledge sharing* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui penerapan kepemimpinan transformasional, penguatan budaya berbagi pengetahuan, dan optimalisasi motivasi kerja dalam perusahaan. Implikasi praktis penelitian ini menunjukkan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kepemimpinan inspiratif, kolaborasi pengetahuan, dan penguatan motivasi sebagai dasar peningkatan kinerja karyawan pada divisi produksi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; *Knowledge Sharing*; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan; Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi (Ain et al., 2024). Dalam sektor manufaktur, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan mesin produksi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan seluruh proses operasional. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, kemampuan bekerja sama, dan pemahaman kerja yang baik akan lebih mampu mencapai target produksi secara optimal. Sebaliknya, apabila pengelolaan sumber daya manusia kurang efektif, maka dapat

menimbulkan berbagai permasalahan seperti menurunnya produktivitas, tingginya tingkat absensi, serta ketidakstabilan pencapaian target produksi. Kondisi tersebut terlihat pada PT Bahana Buana Box Demak, khususnya pada divisi produksi, yang masih mengalami fluktuasi pencapaian target produksi dan tingkat kehadiran karyawan selama periode 2023 - 2024. Fenomena ini menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan sehingga diperlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif(Rahayuni et al., 2022).

Permasalahan tersebut menjadi perhatian penting karena ketidakstabilan kinerja karyawan dapat berdampak langsung pada efektivitas operasional perusahaan. Fluktuasi pada tingkat kehadiran serta ketercapaian target produksi memberikan indikasi perlunya penguatan motivasi kerja dan harmonisasi hubungan kerja yang lebih insentif di lingkungan organisasi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, membangun semangat kerja, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi antar karyawan. Peneliti memandang bahwa kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* menjadi dua faktor penting yang dapat membantu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal melalui visi yang jelas, perhatian individual, dan motivasi inspiratif. Sementara itu, *knowledge sharing* dapat membantu karyawan saling bertukar pengalaman, informasi, dan keterampilan sehingga pekerjaan dapat dilakukan lebih efektif dan efisien.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Anggriani et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh (Fikri & Laily, 2002) dan (Sinambela et al., 2021) menemukan bahwa *knowledge sharing* juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun, terdapat hasil penelitian lain yang menunjukkan perbedaan temuan. Penelitian oleh (Amrin & Hamsal, 1907) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian (Rahmah et al., 2023) menemukan bahwa *knowledge sharing* tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap yang masih perlu dikaji lebih lanjut, terutama mengenai bagaimana motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur, khususnya PT Bahana Buana Box Demak. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengaruh langsung antar variabel, tetapi juga menelaah bagaimana motivasi kerja mampu memperkuat hubungan tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teori kepemimpinan transformasional dari Bass dan Riggio, teori *knowledge sharing* dari Nonaka dan Takeuchi, serta teori motivasi kebutuhan dari McClelland. Teori-teori tersebut menjelaskan bahwa pemimpin yang inspiratif, budaya berbagi pengetahuan, dan motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada divisi produksi PT Bahana Buana Box Demak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta menguji peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan kepemimpinan, budaya berbagi pengetahuan, dan motivasi kerja yang lebih baik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory* research. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif melalui pengukuran data numerik dan analisis statistik(Sugiyono, 2013). Penelitian *explanatory* digunakan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Melalui pendekatan ini, peneliti berusaha mengetahui sejauh mana kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* mampu memengaruhi kinerja karyawan baik secara

langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada karyawan divisi produksi PT Bahana Buana Box Demak karena perusahaan tersebut mengalami fluktuasi pencapaian target produksi dan tingkat absensi karyawan selama periode penelitian.

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang bertujuan untuk melihat hubungan sebab akibat antar variabel. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing*, satu variabel mediasi yaitu motivasi kerja, serta satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Penelitian dilakukan secara cross sectional, di mana pengumpulan data dilakukan dalam satu periode waktu tertentu melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Desain ini dipilih karena dinilai mampu memberikan gambaran mengenai kondisi aktual yang terjadi di perusahaan terkait hubungan antar variabel yang diteliti.

Partisipan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi produksi PT Bahana Buana Box Demak yang berjumlah 370 karyawan. Dari jumlah populasi tersebut, peneliti menentukan sampel sebanyak 160 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada divisi produksi dan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami kondisi kerja di perusahaan. Teknik purposive sampling dipilih agar data yang diperoleh lebih relevan dengan tujuan penelitian dan mampu menggambarkan kondisi sebenarnya di lapangan.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari jawaban sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel yang diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu. Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Ferdinand, 2014). Variabel *knowledge sharing* diukur melalui indikator interaksi sosial, berbagi pengalaman, hubungan informal, observasi permasalahan, dan kepercayaan antar anggota organisasi (Ashari & Mubarok, 2025). Variabel motivasi kerja diukur melalui indikator keinginan untuk maju, pengakuan diri, direction and intensity, serta persistence. Sementara itu, variabel kinerja karyawan diukur melalui indikator jumlah pekerjaan, produktivitas, kreativitas, kualitas output, kerja sama, semangat kerja, pengetahuan pekerjaan, dan integritas pribadi (Basyid,

2024). Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Metode PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel secara kompleks, termasuk pengujian variabel mediasi. Tahapan analisis dimulai dari analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan tanggapan terhadap variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan pengujian *outer model* yang meliputi uji validitas *convergent validity*, *discriminant validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), serta uji reliabilitas menggunakan composite reliability dan Cronbach's alpha. Setelah itu dilakukan pengujian inner model melalui nilai R-Square, Q-Square, dan F-Square untuk melihat kekuatan model penelitian. Tahap terakhir adalah pengujian hipotesis melalui path coefficient dan specific indirect effect untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian. Dengan metode tersebut, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada PT Bahana Buana Box Demak.

HASIL

1. Analisis Statistik Deskriptif

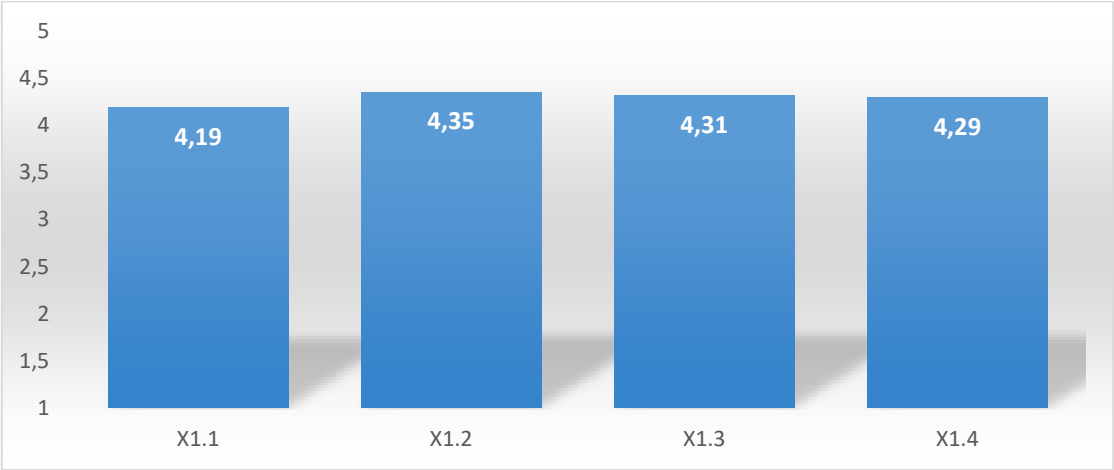
Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 1 Hasil Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Dev	Kat.
(X1) Kepemimpinan Transformasional	Pemimpin memberikan pengaruh besar terhadap sikap dan perilaku positif karyawan.	4,19	3	5	0,71	Tinggi
	Pemimpin memberikan arahan yang sangat jelas, sehingga tim dapat bekerja dengan lebih fokus dan efisien.	4,35	3	5	0,59	Tinggi
	Pemimpin mendorong karyawan mencari solusi baru dan efektif dalam bekerja.	4,31	3	5	0,67	Tinggi
	Pemimpin memperhatikan kebutuhan serta aspirasi karyawan dalam pekerjaan.	4,29	3	5	0,66	Tinggi
Total nilai rata-rata		4,28	3	5	0,66	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1, variabel kepemimpinan transformasional secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,28 yang termasuk dalam kategori tinggi. Nilai minimum sebesar 3 dan nilai maksimum sebesar 5, didukung dengan standar deviasi sebesar 0,66, menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan ditempat kerja cenderung konsisten. Selain disajikan dalam bentuk tabel, distribusi rata-rata jawaban responden untuk variabel kepemimpinan transformasional juga divisualisasikan melalui grafik pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1 Grafik Nilai Rata-Rata Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan Gambar 1, dapat diketahui bahwa indikator kejelasan arahan pemimpin dalam meningkatkan fokus dan efisiensi kerja (X1.2) memiliki kontribusi paling dominan dengan skor rata-rata 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi instruksional yang jelas dari pemimpin menjadi aspek yang paling dirasakan manfaatnya oleh karyawan dalam mendukung pekerjaan mereka. Selain itu, indikator pendorong inovasi (X1.3) dan perhatian terhadap aspirasi karyawan (X1.4) juga memperoleh nilai tinggi, masing-masing sebesar 4,31 dan 4,29. Sementara itu, indikator pengaruh pemimpin terhadap perubahan sikap dan perilaku (X1.1) memperoleh skor terendah sebesar 4,19, meskipun tetap berada dalam kategori tinggi. Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada objek penelitian lebih dominan tercermin melalui kejelasan arahan dan dukungan intelektual dibandingkan pengaruh perilaku secara langsung.

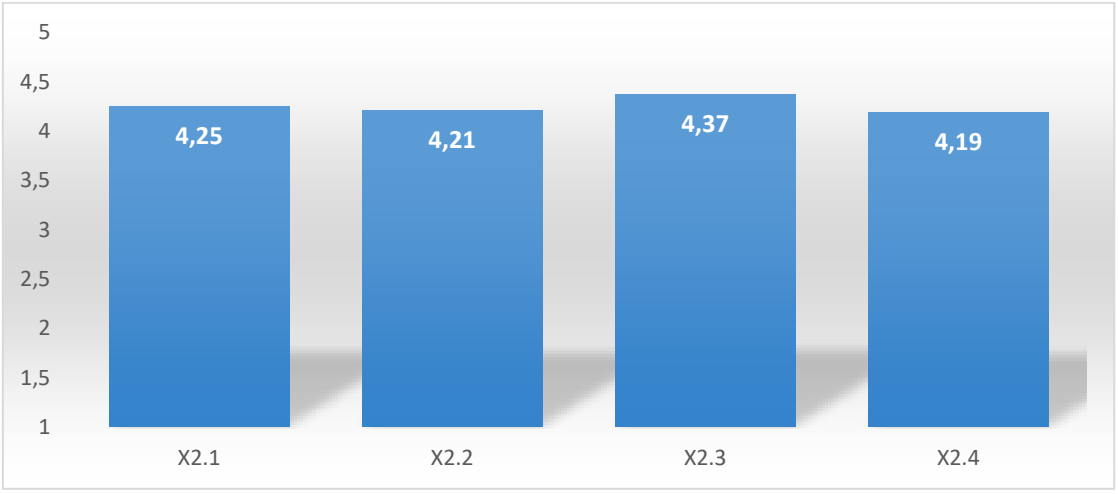
Variabel *Knowledge sharing*

Tabel 2 Hasil Tanggapan Responden Variabel Knowledge sharing

Variabel	Indikator	Mean	Min	Max	Std. Dev	Kat.
(X2) Knowledge sharing	Anda merasa sangat nyaman untuk berbagi ide dan pengalaman dengan rekan kerja untuk memperbaiki kinerja tim.	4,25	3	5	0,66	Tinggi
	Berbagi pengalaman dengan tim sangat mempermudah Anda untuk mencapai hasil yang optimal dalam pekerjaan	4,21	3	5	0,67	Tinggi
	Hubungan informal antar karyawan menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan produktif.	4,37	3	5	0,67	Tinggi
	Anda merasa sangat didukung oleh rekan kerja saat menghadapi tantangan di tempat kerja.	4,19	3	5	0,65	Tinggi
Total nilai rata-rata		4,25	3	5	0,66	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, variabel *knowledge sharing* secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,25 yang dikategorikan dalam rentang tinggi. Distribusi jawaban responden berada pada nilai minimum 3 dan maksimum 5, dengan standar deviasi sebesar 0,66. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden cenderung memiliki sebaran data yang konsisten pada kategori tinggi. Selain disajikan dalam bentuk tabel, distribusi rata-rata jawaban responden untuk variabel *knowledge sharing* juga divisualisasikan melalui grafik pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2 Grafik Nilai Rata-Rata Indikator Variabel *Knowledge sharing* (X2)

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Gambar 2, indikator hubungan informal antar karyawan (X2.3) memberikan kontribusi tertinggi terhadap variabel *knowledge sharing* dengan nilai rata-rata 4,37.

Hal ini menunjukkan bahwa interaksi non-formal di lingkungan kerja menjadi sarana yang efektif dalam mendukung pertukaran informasi antar karyawan. Selanjutnya, indikator kenyamanan dalam berbagi ide (X2.1) dan kemudahan mencapai hasil kerja melalui berbagi pengalaman (X2.2) juga memperoleh nilai tinggi, masing-masing sebesar 4,25 dan 4,21. Sementara itu, indikator dukungan rekan kerja (X2.4) memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 4,19, namun tetap berada pada kategori tinggi. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* pada objek penelitian lebih dominan dipengaruhi oleh hubungan interpersonal yang bersifat informal dibandingkan dukungan situasional di lingkungan kerja.

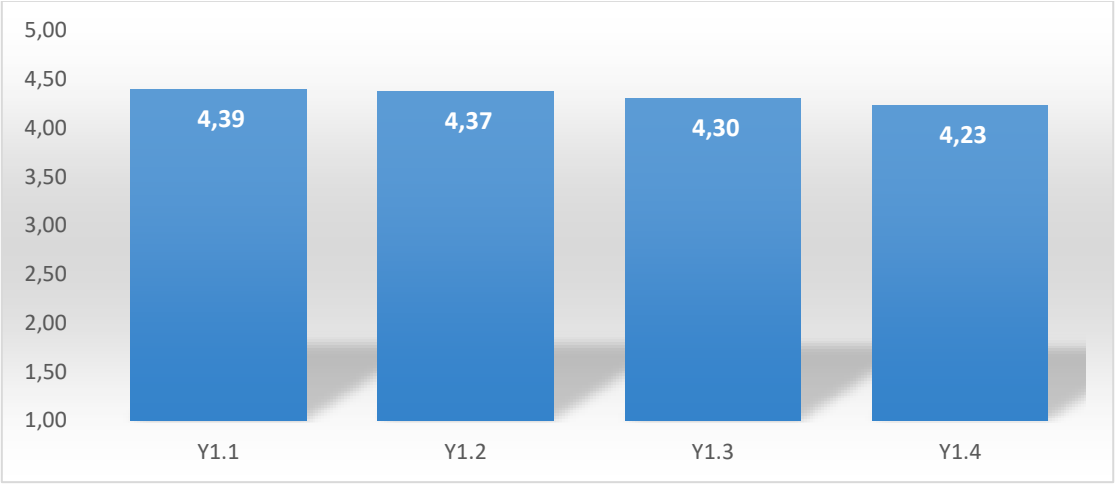
Variabel Motivasi Kerja

Tabel 3 Hasil Tanggapan Responden Variabel Motivasi Kerja

Variabel	indikator	Mean	Min	Max	Std. Dev	Kat.
(Y1) Motivasi kerja	Anda memiliki tujuan pribadi yang jelas yang ingin dicapai dalam pekerjaan.	4,39	3	5	0,61	Tinggi
	Penghargaan atas hasil kerja Anda sangat penting untuk merasa dihargai di tempat kerja.	4,37	3	5	0,63	Tinggi
	Anda sangat fokus pada tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaan sehari-hari.	4,30	3	5	0,63	Tinggi
	Anda tidak mudah menyerah dan terus berusaha meskipun hasil yang diinginkan belum tercapai.	4,23	3	5	0,68	Tinggi
Total nilai rata-rata		4,32	3	5	0,64	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Hasil analisis pada Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,32, yang diklasifikasikan ke dalam kategori tinggi. Distribusi jawaban responden berada pada rentang nilai minimum 3 dan maksimum 5, dengan perolehan standar deviasi sebesar 0,64. Besaran deviasi standar yang berada di bawah nilai 1,00 tersebut menunjukkan adanya stabilitas data dan pemusatan jawaban pada kategori tinggi. Secara analitis, hal ini mengonfirmasi bahwa data penelitian memiliki tingkat varians yang rendah, sehingga persepsi responden terhadap variabel motivasi kerja cenderung bersifat konsisten. Selain disajikan dalam bentuk tabel, distribusi rata-rata jawaban responden untuk variabel motivasi kerja juga divisualisasikan melalui grafik pada Gambar 3 berikut ini:



Gambar 3 Grafik Nilai Rata-Rata Indikator Variabel Motivasi Kerja (Y1)

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Gambar 3, indikator kejelasan tujuan pribadi dalam bekerja (Y1.1) menjadi faktor paling dominan dengan skor rata-rata 4,39. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh adanya target pribadi yang jelas dan terukur. Selain itu, indikator penghargaan atas hasil kerja (Y1.2) juga memperoleh nilai tinggi sebesar 4,37, yang menandakan bahwa apresiasi terhadap kinerja turut berperan penting dalam menjaga motivasi karyawan. Sementara itu, indikator daya juang dalam menghadapi kendala kerja (Y1.4) memiliki skor terendah sebesar 4,23, namun tetap berada dalam kategori tinggi. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pada objek penelitian lebih kuat dibentuk oleh kejelasan tujuan individu dan adanya pengakuan terhadap hasil kerja.

Variabel Kinerja Karyawan

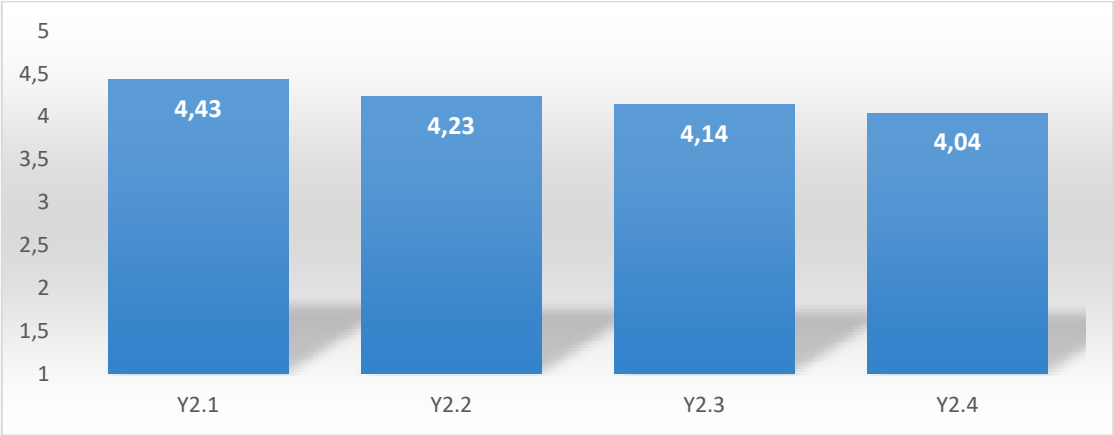
Tabel 4 Hasil Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	indikator	Mean	Min	Max	Std. Dev	Kat.
(Y2) Kinerja karyawan	Anda selalu mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan.	4,43	3	5	0,61	Tinggi
	Anda dapat menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu arahan atau perintah dari atasan.	4,23	3	5	0,69	Tinggi
	Pekerjaan Anda selalu memenuhi ekspektasi atasan dan tim.	4,14	3	5	0,67	Tinggi
	Anda memperhatikan setiap detail dalam pekerjaan yang Anda lakukan, memastikan hasil terbaik.	4,04	3	5	0,64	Tinggi
	Total nilai rata-rata	4,21	3	5	0,65	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Pada Tabel 4, variabel kinerja karyawan mencatatkan nilai rata-rata sebesar 4,21 yang merepresentasikan performa kerja pada kategori tinggi. Secara statistik, sebaran data

menunjukkan nilai minimum 3 dan maksimum 5, dengan standar deviasi 0,65. Besaran deviasi standar yang berada di bawah nilai 1,00 tersebut menunjukkan adanya stabilitas data dan pemusatan jawaban pada kategori tinggi. Hal ini mengonfirmasi bahwa data penelitian memiliki tingkat varians yang rendah, sehingga persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawan cenderung bersifat konsisten. Selain disajikan dalam bentuk tabel, distribusi rata-rata jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan juga divisualisasikan melalui grafik pada Gambar 4 berikut ini:



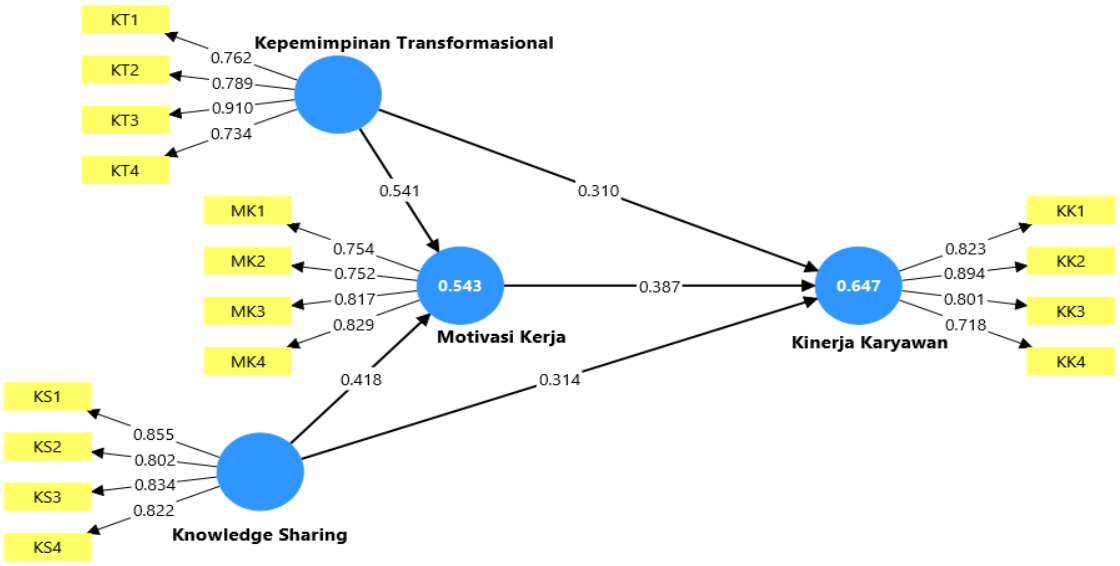
Gambar 4 Grafik Nilai Rata-Rata Indikator Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Gambar 4, indikator efisiensi waktu kerja (Y2.1) menjadi aspek paling dominan dalam kinerja karyawan dengan skor rata-rata 4,43. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu telah menjadi standar kerja yang baik dalam organisasi. Selain itu, indikator kemandirian dalam menyelesaikan tugas (Y2.2) juga memperoleh nilai tinggi sebesar 4,23. Sementara itu, indikator pemenuhan ekspektasi kerja (Y2.3) dan ketelitian terhadap detail pekerjaan (Y2.4) memperoleh skor 4,14 dan 4,04, meskipun keduanya tetap berada pada kategori tinggi. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan lebih dominan ditunjukkan melalui kecepatan dan efisiensi kerja dengan tetap mempertahankan standar kualitas pekerjaan.

2. Analisis *Outer model (Measurement Model)*

Uji Validitas



Gambar 5 *Outer model*

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 5, hasil pemrosesan *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Pembahasan yang lebih mendetail mengenai hasil outer loading ini akan disajikan pada bagian berikut ini:

Tabel 5 Nilai Convergent validity

	Kepemimpinan Transformasional	Knowledge sharing	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
KT1	0,762			
KT2	0,789			
KT3	0,910			
KT4	0,734			
KS1		0,855		
KS2		0,802		
KS3		0,834		
KS4		0,822		
MK1			0,754	
MK2			0,752	
MK3			0,817	
MK4			0,829	
KK1				0,823
KK2				0,894
KK3				0,801
KK4				0,718

Berdasarkan Tabel 5, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga dinyatakan memenuhi kriteria *convergent validity*. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk melanjutkan pengujian pada tahap analisis model berikutnya**.**

Tabel 6 Nilai Cross Loading Setiap Variabel

	Kepemimpinan Transformasional	Knowledge sharing	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
KT1	0,762	0,065	0,447	0,441
KT2	0,789	0,162	0,488	0,479
KT3	0,91	0,17	0,599	0,55
KT4	0,734	0,126	0,402	0,441
KS1	0,148	0,855	0,514	0,5
KS2	0,105	0,802	0,33	0,421
KS3	0,085	0,834	0,368	0,467
KS4	0,202	0,822	0,445	0,467
MK1	0,478	0,426	0,754	0,559
MK2	0,466	0,339	0,752	0,549
MK3	0,454	0,401	0,817	0,564
MK4	0,524	0,433	0,829	0,643
KK1	0,495	0,511	0,632	0,823
KK2	0,572	0,511	0,703	0,894
KK3	0,489	0,411	0,552	0,801
KK4	0,359	0,371	0,47	0,718

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 6, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu membedakan variabelnya secara jelas, baik pada variabel kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, motivasi kerja, maupun kinerja karyawan. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan nilai cross loading, sehingga indikator yang digunakan dinilai valid dan dapat digunakan dalam analisis lanjutan.

Tabel 7 Nilai Average Variance Extracted (Ave)

Variabel	Nilai Average Variance Extracted (AVE)	keterangan
Kepemimpinan transformasional	0,643	Valid
Knowledge sharing	0,686	Valid
Motivasi kerja	0,622	Valid
Kinerja karyawan	0,658	valid

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian *Average Variance Extracted (AVE)* menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai AVE sebesar 0,643, variabel *knowledge sharing* sebesar 0,686, variabel motivasi kerja sebesar 0,622, dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,658. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum yang disyaratkan, sehingga masing-masing konstruk dinyatakan valid. Dengan demikian, setiap variabel dalam model mampu menjelaskan varians indikatornya secara memadai dan telah memenuhi kriteria *Average Variance Extracted (AVE)*.

Uji Reliabilitas

Tabel 8 Nilai Composite Reliability

Variabel	Nilai Composite Reliability (Rho_A)
Kepemimpinan Transformasional	0,831
Knowledge sharing	0,857
Motivasi Kerja	0,800
Kinerja Karyawan	0,846

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 8, nilai *Composite Reliability* pada seluruh variabel menunjukkan angka di atas batas minimum 0,70, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,831, variabel *knowledge sharing* sebesar 0,857, variabel motivasi kerja sebesar 0,800, dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,846. Seluruh nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model penelitian ini dinyatakan reliabel, sehingga indikator yang digunakan mampu mengukur variabel secara konsisten.

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0,812
Knowledge sharing	0,848
Motivasi Kerja	0,797
Kinerja Karyawan	0,826

Tabel 9 Nilai *Cronbach's Alpha*
Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 9, nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel penelitian menunjukkan angka di atas batas minimum 0,60, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,812,

variabel *knowledge sharing* sebesar 0,848, variabel motivasi kerja sebesar 0,797, dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,826. Seluruh nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model penelitian ini dinyatakan reliabel, sehingga indikator yang digunakan mampu mengukur variabel secara konsisten.

Uji Multikolinearitas

Tabel 10 Nilai Collinearity Statistics (Vif)

	Kepemimpinan Transformasional	Knowledge sharing	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformasional			1,028	1,669
Knowledge sharing			1,028	1,411
Motivasi Kerja				2,188
Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 10, hasil uji *collinearity statistics* menunjukkan bahwa seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah batas 5,00. Nilai VIF kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja sebesar 1,028 dan terhadap kinerja karyawan sebesar 1,669. Nilai VIF *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja sebesar 1,028 dan terhadap kinerja karyawan sebesar 1,411. Sementara itu, nilai VIF motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 2,188. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar variabel independen masih berada dalam batas yang dapat diterima. Dengan demikian, model penelitian ini tidak menunjukkan adanya hubungan yang terlalu tinggi antar variabel, sehingga layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

3. Analisis *Inner Model (Structural Model)*

Uji *R-Square* (R2)

Tabel 11 Nilai R-Square (R2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Motivasi kerja	0,647	0,64
Kinerja karyawan	0,543	0,537

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 11, nilai *R-Square* untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,647, sedangkan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,640. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model sebesar 64,7%, sedangkan

sisanya sebesar 35,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, variabel kinerja karyawan memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,543 dan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,537. Hal ini menunjukkan bahwa variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model sebesar 54,3%, sedangkan sisanya sebesar 45,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Dengan demikian, model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Uji Q-Square

Tabel 12 Nilai Q-Square

	Q²predict	RMSE	MAE
Motivasi Kerja	0,523	0,700	0,549
Kinerja Karyawan	0,563	0,669	0,547

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 12, nilai *Q^2 predict* pada variabel motivasi kerja sebesar 0,523, sedangkan pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,563. Kedua nilai tersebut berada di atas 0,35, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat. Selain itu, pada variabel motivasi kerja diperoleh nilai RMSE sebesar 0,700 dan MAE sebesar 0,549. Sementara itu, pada variabel kinerja karyawan nilai RMSE sebesar 0,669 dan MAE sebesar 0,547. Nilai RMSE dan MAE pada kinerja karyawan yang sedikit lebih rendah menunjukkan bahwa tingkat kesalahan prediksi pada variabel tersebut lebih kecil dibandingkan motivasi kerja. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam memperkirakan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Uji F Square

Tabel 13 Uji F Square

	Kepemimpinan Transformasional	Knowledge sharing	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformasional			0,623	0,163
Knowledge sharing			0,373	0,197
Motivasi Kerja				0,194
Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 13, hasil uji F-Square menunjukkan bahwa pengaruh terbesar dalam model penelitian terdapat pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dengan nilai sebesar 0,623 yang termasuk kategori kuat. Selain itu, pengaruh *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja juga berada pada kategori kuat dengan nilai 0,373. Sementara itu, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan, serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

berada pada kategori sedang dengan nilai masing-masing 0,163, 0,197, dan 0,194. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang paling kuat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* dalam model penelitian.

Uji Hipotesis

Tabel 14 Uji Path Coefficient

Koefisien Jalur	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T-statistics (|O/Stdev|)	P-values
(H1) Kep. Trans -> Kinerja	0,31	0,309	0,064	4,831	0
(H2) Know. Shrng -> Kinerja	0,314	0,314	0,051	6,178	0
(H3) Motiv Kerja -> Kinerja	0,387	0,388	0,065	5,948	0
(H4) Kep. Trans -> Motivasi Kerja	0,541	0,543	0,05	10,743	0
(H5) Know. Shrng -> Motivasi Kerja	0,418	0,419	0,056	7,425	0

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 14, hasil uji path coefficient menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistics yang seluruhnya lebih besar dari 1,65 serta nilai p-values di bawah 0,10, sehingga seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,310, sedangkan pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,314. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,387. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pada kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, dan motivasi kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,541, yang menjadi pengaruh terbesar dalam model penelitian ini. Selain itu, *knowledge sharing* juga memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,418. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dan proses berbagi pengetahuan dalam organisasi, maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 15 Uji Specific Indirect Effect

Koefisien Jalur	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics (|O/STDEV|)	P-values
(H6) Kep. Trans -> Motiv. Kerja -> Kinerja Karyawan	0,209	0,21	0,04	5,246	0
(H7) Knowledge sharing -> Motiv. Kerja -> Kinerja Karyawan	0,162	0,163	0,037	4,369	0

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 15, hasil uji specific indirect effect menunjukkan bahwa seluruh pengaruh tidak langsung memiliki arah positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistics yang seluruhnya lebih besar dari 1,65 serta nilai p-values sebesar 0,000 yang berada di bawah 0,10. Dengan demikian, motivasi kerja terbukti mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antarvariabel pada penelitian ini. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,209, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,162 dan juga terbukti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik proses berbagi pengetahuan dalam organisasi, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat dan pada akhirnya turut meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan pada divisi produksi PT Bahana Buana Box juga cenderung meningkat. Kepemimpinan transformasional tercermin melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, mendorong karyawan untuk mencari solusi, serta memperhatikan kebutuhan dan

aspirasi bawahan sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan produktif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Susanto, 2019) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan perhatian individual dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Selain itu, penelitian (Rachmawati & Kaluge, 2020) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam mendorong pencapaian target organisasi dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, penelitian ini semakin memperkuat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pengaruh *Knowledge sharing* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik proses berbagi pengetahuan di lingkungan kerja, maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat. *Knowledge sharing* tercermin melalui kenyamanan dalam berbagi ide dan pengalaman, hubungan informal antar karyawan, serta dukungan dalam menghadapi tantangan kerja. Kondisi tersebut membantu karyawan memperoleh informasi yang dibutuhkan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Fikri & Laily, 2002) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pertukaran informasi yang intensif. Selain itu, penelitian (Tiara & Rahma, 2025) juga menegaskan bahwa *knowledge sharing* berperan penting dalam mendukung pencapaian target organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa *knowledge sharing* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka kinerja yang dihasilkan juga cenderung meningkat. Motivasi kerja tercermin melalui kejelasan tujuan pribadi, penghargaan atas hasil kerja, fokus terhadap target pekerjaan, serta semangat untuk tetap berusaha meskipun menghadapi kendala. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih terarah dan konsisten dalam mencapai target kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Simamora & Sambas, 2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian (Rifdha et al., 2024)) juga menegaskan bahwa motivasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja di berbagai sektor industri. Dengan demikian, penguatan motivasi kerja secara berkelanjutan menjadi salah satu strategi penting bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka motivasi kerja karyawan juga cenderung meningkat. Kepemimpinan transformasional tercermin melalui kejelasan arahan, dorongan untuk mencari solusi dalam bekerja, serta perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Kondisi tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang lebih mendukung dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Irawan et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja melalui pemberian visi yang menginspirasi. Selain itu, penelitian (Anggriani et al., 2022) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan motivasi kerja karena adanya dorongan dan semangat yang diberikan pemimpin kepada karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi motivasi kerja karyawan.

5. Pengaruh *Knowledge sharing* terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik *knowledge sharing* di lingkungan kerja, maka motivasi kerja cenderung meningkat. Dengan demikian, *knowledge sharing* memiliki peran dalam mendukung terbentuknya motivasi kerja karyawan.

Knowledge sharing tercermin melalui kenyamanan dalam berbagi ide dan pengalaman dengan rekan kerja, hubungan informal antar karyawan, serta adanya dukungan dalam menghadapi tantangan kerja. Kondisi tersebut dapat membantu karyawan memperoleh informasi dan pengalaman yang bermanfaat dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga

menumbuhkan rasa percaya diri, memperluas pemahaman kerja, dan mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, pertukaran pengetahuan antar karyawan juga dapat menciptakan suasana kerja yang lebih mendukung, sehingga semangat kerja dan dorongan untuk mencapai target pekerjaan menjadi lebih tinggi. Dengan demikian, *knowledge sharing* tidak hanya berkaitan dengan pertukaran informasi, tetapi juga dengan upaya meningkatkan motivasi kerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Irawan et al., 2024) yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* secara signifikan meningkatkan motivasi kerja melalui interaksi dan pertukaran informasi antar rekan. Penelitian (Fitri et al., 2023) juga menegaskan bahwa *knowledge sharing* secara parsial memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, semakin intensif praktik berbagi pengetahuan dilakukan, semakin kuat motivasi kerja yang terbentuk pada karyawan.

6. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka motivasi kerja karyawan juga akan semakin tinggi sehingga kinerja karyawan ikut meningkat.

Peran mediasi tersebut terlihat dari kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, mendorong karyawan mencari solusi, serta memperhatikan kebutuhan dan aspirasi bawahan sehingga mampu meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Veliando, 2021) dan (Rifdha et al., 2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan signifikan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

7. Hubungan *Knowledge sharing* Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan dalam memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Dengan demikian, semakin baik praktik *knowledge sharing* di lingkungan kerja, maka motivasi kerja cenderung meningkat dan selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Peran mediasi tersebut menunjukkan bahwa kenyamanan dalam berbagi ide dan pengalaman, hubungan informal antar karyawan, serta dukungan dalam menghadapi tantangan kerja dapat mendorong meningkatnya motivasi kerja. Peningkatan motivasi tersebut kemudian tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan yang lebih terarah, konsisten, dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang menjembatani pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Herlinda et al., 2021), yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai mediator. Penelitian (Rahmah et al., 2023) juga menguatkan temuan ini, menegaskan bahwa praktik berbagi pengetahuan meningkatkan motivasi karyawan, yang kemudian memperkuat pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja mereka. Dengan kata lain, semakin intensif praktik *knowledge sharing* dilakukan, semakin tinggi motivasi yang terbentuk, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara nyata.

8. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Penelitian hanya dilakukan pada karyawan divisi produksi PT Bahana Buana Box Demak sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain atau sektor industri yang berbeda. Selain itu, penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penyebaran kuesioner sehingga jawaban responden sangat bergantung pada persepsi dan tingkat kejujuran masing-masing individu saat mengisi kuesioner. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini juga terbatas pada kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, sementara masih terdapat faktor lain yang kemungkinan memengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kompensasi, dan disiplin kerja

yang belum diteliti lebih lanjut. Penelitian ini juga dilakukan dalam satu periode waktu tertentu sehingga belum mampu menggambarkan perubahan perilaku karyawan secara jangka panjang.

KESIMPULAN

1. Rangkuman Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada divisi produksi PT Bahana Buana Box Demak. Hal ini membuktikan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta dorongan kepada karyawan dapat meningkatkan semangat kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Kepemimpinan transformasional juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam mencapai target perusahaan.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Proses berbagi pengetahuan, pengalaman, serta informasi antar karyawan membantu menciptakan kerja sama yang lebih baik dalam lingkungan kerja. Karyawan menjadi lebih mudah memahami pekerjaan, menyelesaikan masalah, dan meningkatkan kemampuan kerja melalui pengalaman yang dibagikan oleh rekan kerja maupun atasan. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya motivasi dan efektivitas kerja karyawan dalam menjalankan tugas produksi.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional dan penerapan *knowledge sharing* di perusahaan, maka motivasi kerja karyawan juga akan meningkat dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting yang memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap pencapaian kinerja yang lebih optimal di lingkungan perusahaan.

2. Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian tidak hanya pada satu perusahaan atau satu divisi saja, tetapi juga pada berbagai sektor industri agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Selain itu, peneliti berikutnya dapat

menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kompensasi, atau disiplin kerja sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif. Penelitian mendatang juga disarankan menggunakan metode kombinasi kuantitatif dan kualitatif agar mampu menggali informasi yang lebih mendalam mengenai perilaku dan motivasi karyawan. Selain itu, penggunaan penelitian longitudinal juga dapat dilakukan untuk melihat perubahan hubungan antar variabel dalam jangka waktu yang lebih panjang sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Ain, F. W., Bukhori, M., & Ruspitasari, W. D. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Pedagogik, dan Profesionalisme terhadap Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Maluku Tengah. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 5*(1), 28–42. https://doi.org/10.32815/jubis.v5i1.2254

Amrin, T., & Hamsal, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja, dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Perusahaan Ritel di Kota Pekanbaru. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 18*(1), 705–724. https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3181

Anggriani, C., Ferdinand, & Peridawaty. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Federal International Finance (FIF) di Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 3*(2), 80–86. https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.4922

Ashari, A., & Mubarok, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Tugas, Pengawasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi, 17*(1), 166–191. https://permana.upstegal.ac.id/index.php/permana/article/view/711

Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang, 7*(1), 39–43. https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430

Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Fikri, F., & Laily, N. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervining. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, 11*(7), 1–20. https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4720

Fitri, R., Zulher, & Supardi. (2023). Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kompetensi terhadap Komitmen Kerja dan Kinerja Guru SD di Kecamatan Bengkalis. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen, 11*(3), 303–315. https://doi.org/10.35145/procuratio.v11i3.4099

Herlinda, H., Menne, F., & Suriani, S. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Cenrana

Kabupaten Maros. *Indonesian Journal of Business and Management, 3*(2), 121–125. https://doi.org/10.35965/jbm.v3i2.652

Irawan, H., Ayu, I. W., Nurwahidah, S., & Darmanto. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Kajian Teknologi dan Lingkungan, 7*(2), 280–286. https://doi.org/10.58406/jrktl.v7i2.1915

Rachmawati, L., & Kaluge, L. (2020). Kompetensi Profesional Guru, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian dan Pendidikan IPS, 14*(1), 1–6. https://doi.org/10.21067/jppi.v14i1.4764

Rahayuni, N. W. I. S., Sudja, I. N., & Puspitawati, N. M. D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Efektivitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Akses di Plaza Teuku Umar Denpasar. *EMAS, 3*(5), 213–226. https://doi.org/10.30388/emas.v3i5.4131

Rahmah, A. N., & Tania, K. D. (2023). Peran Knowledge Sharing dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo, 9*(2), 478–496. https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/view/1842/0

Rifdha, A., Oktavia, R., Pasaribu, N. M. P., & Salianto, S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran, 7*(3), 8792–8798. https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.30527

Simamora, K. N., & Sambas, I. G. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6*(6), 3869–3876. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2106

Sinambela, S., Naibaho, P., Simanjuntak, E., & Wijiangkara, G. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, 4*(1), 217–240. https://ejournal.imperiuminstitute.org/index.php/JMSAB/article/view/279

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora, 7*(1), 6–12. https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/8153

Tiara, A., & Rahmah, E. (2025). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Pustakawan di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Sumatera Barat. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10*(3), 226–236. https://doi.org/10.23969/jp.v10i03.33698

Veliando, M., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 3*(2), 407–416. https://doi.org/10.24912/jmk.v3i2.11887