

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PRODUKSI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. MS SEJAHTERA TANGERANG

Nurholipah¹, Dewi Retno Budiastuti²
^{1,2,3}Universitas Bina Sarana InformatikaEmail: ¹nuroliv024@gmail.com, ²dewi.drb@bsi.ac.id

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Produksi dalam mendukung kinerja karyawan pada PT. MS Sejahtera Tangerang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Angket skala Likert digunakan sebagai instrumen pendukung dan diisi oleh lima karyawan bagian produksi. Hasil angket menunjukkan rata-rata 4,13 pada aspek gaya kepemimpinan dan 4,00 pada aspek pelaksanaan pekerjaan. Penilaian tertinggi terdapat pada kejelasan target dan pembagian tugas (masing-masing 4,40), sedangkan penilaian terendah terdapat pada penyelesaian tugas sesuai target waktu (3,40). Data KPI menunjukkan kinerja produksi berfluktuasi, dengan Performance sebesar 83%-103% dan OEE sebesar 42,29%-102,70% selama periode pengamatan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mendukung pengelolaan kerja, tetapi belum membuktikan bahwa perubahan KPI semata-mata disebabkan oleh gaya kepemimpinan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepala Produksi, Kinerja Karyawan, KPI.

Article History

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena pemimpin berperan mengarahkan, mengoordinasikan, memotivasi, dan mengawasi karyawan. Dalam perusahaan manufaktur, kepemimpinan perlu didukung komunikasi, kedisiplinan, kerja sama, dan pencapaian target yang konsisten. Kajian mengenai kepemimpinan dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, tetapi temuan pada setiap organisasi dapat berbeda karena karakteristik pekerjaan, kemampuan karyawan, dan kondisi operasional tidak selalu sama (Kiranie et al., 2023; Husain et al., 2022).

Kinerja karyawan berkaitan dengan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Karyawan dengan kemampuan, pengalaman, dan tanggung jawab yang berbeda membutuhkan pengelolaan kerja yang baik agar dapat menjalankan tugas sesuai target yang ditetapkan. Penelitian pada perusahaan di wilayah Tangerang Selatan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Syawaludin et al., 2024), sedangkan penelitian lain mengaitkan kepemimpinan dengan kinerja melalui disiplin kerja (Putri et al., 2024).

PT. MS Sejahtera Tangerang merupakan perusahaan manufaktur yang menjalankan kegiatan produksi dengan melibatkan Kepala Produksi, Supervisor Produksi, dan Operator Produksi. Kepala Produksi bertanggung jawab mengoordinasikan kegiatan produksi, mengawasi pelaksanaan pekerjaan, memastikan kualitas produk, serta mengevaluasi kinerja karyawan, sehingga perannya penting dalam menjaga kelancaran proses produksi dan pencapaian target perusahaan.

Berdasarkan pengamatan awal, ditemukan beberapa persoalan dalam proses produksi, antara lain miskomunikasi antara Kepala Produksi dan karyawan bagian moulding, koordinasi pekerjaan yang belum optimal, keterlambatan pemenuhan permintaan konsumen dan pengiriman kepada distributor, serta target produksi yang belum selalu tercapai. Selain itu, peningkatan kemampuan sumber daya manusia melalui pelatihan dan ketelitian penggunaan material sesuai grade perlu mendapat perhatian karena dapat berkaitan dengan kualitas produk.

Permasalahan tersebut juga ditelaah menggunakan data Key Performance Indicator (KPI) perusahaan sebagai data dokumentasi pendukung, bukan sebagai satu-satunya ukuran kinerja individu. Indikator yang disajikan pada Tabel 1 adalah Performance dan Overall Equipment Effectiveness (OEE).

Tabel 1. Data KPI Produksi PT. MS Sejahtera Tangerang Tahun 2026

Periode	Performance	OEE
2 Mei 2026	103%	102,70%
3 Mei 2026	101%	100,60%
1 Juni 2026	98%	97,99%
2 Juni 2026	102%	97,99%
3 Juni 2026	102%	102,29%
4 Juni 2026	83%	42,29%
1 Juli 2026	101%	100,59%

Sumber: Data KPI PT. MS Sejahtera Tangerang (2026).

Berdasarkan Tabel 1, kinerja produksi berfluktuasi selama periode pengamatan. Nilai Performance berubah dari 103% pada M2 Mei 2026 menjadi 83% pada M4 Juni 2026, kemudian meningkat menjadi 101% pada M1 Juli 2026. Nilai OEE juga berubah dan mencapai titik terendah 42,29% pada M4 Juni 2026. Data ini menunjukkan bahwa kinerja produksi belum konsisten pada setiap periode dan perlu dibaca bersama informasi mengenai proses kerja, kondisi mesin, ketersediaan material, kualitas, serta pengelolaan karyawan.

Research gap penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk menggambarkan secara kontekstual bagaimana Kepala Produksi menerapkan gaya kepemimpinan ketika menghadapi masalah komunikasi, koordinasi, pencapaian target, serta fluktuasi KPI. Penelitian ini melengkapi wawancara dengan observasi, dokumentasi KPI, dan angket pendukung agar pembahasan tidak hanya bertumpu pada persepsi informan. Data KPI digunakan sebagai konteks pendukung; penelitian ini tidak menganggap perubahan KPI sebagai bukti bahwa kepemimpinan merupakan satu-satunya penyebab perubahan kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Produksi diterapkan dalam mengelola karyawan, (2) bagaimana upaya yang dilakukan untuk

meningkatkan kinerja, dan (3) bagaimana hubungan kerja antara Kepala Produksi dengan karyawan dalam proses produksi.

Manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah upaya untuk mengembangkan, memanfaatkan, dan mempertahankan sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia kini dipandang sebagai aset strategis, bukan hanya faktor produksi, dan praktik MSDM yang efektif mencakup perencanaan tenaga kerja, pengadaan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, serta pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis (Rojak & Munir, 2023). Menurut Kasmir (2022), fungsi MSDM meliputi persiapan dan pengadaan tenaga kerja, pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan hubungan kerja, serta pengembangan karier. Keberhasilan penerapannya sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan karena pemimpin berperan mengarahkan, membimbing, dan memotivasi karyawan (Rojak & Munir, 2023).

Kepemimpinan adalah kemampuan mendorong kelompok untuk mencapai tujuan organisasi; kemampuan ini tidak hanya didasarkan pada keahlian formal, tetapi juga pada kemampuan membangun komunikasi, memberikan motivasi, dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis (Robbins & Judge, 2022). Yukl (2021) menjelaskan kepemimpinan sebagai proses mendorong orang lain memahami dan menyetujui tindakan yang tepat serta membantu kelompok bekerja sama mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif meningkatkan perilaku positif dan kinerja karyawan melalui komunikasi yang jelas, arahan yang tepat, dan dukungan kepada bawahan (Laksmita & Perdhana, 2024); gaya kepemimpinan atasan dan praktik MSDM juga meningkatkan kinerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan (Liu et al., 2023).

Menurut Rivai (2021), pemimpin menjalankan lima fungsi kepemimpinan berikut.

- a. Fungsi instruksi, yaitu pemberian arahan dan petunjuk yang jelas kepada bawahan.
- b. Fungsi konsultasi, yaitu komunikasi dua arah dengan bawahan sebelum maupun sesudah pengambilan keputusan.
- c. Fungsi partisipasi, yaitu pelibatan bawahan secara aktif dalam pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
- d. Fungsi delegasi, yaitu pelimpahan sebagian wewenang dan tanggung jawab sesuai kompetensi bawahan.
- e. Fungsi pengendalian, yaitu pengawasan, evaluasi, dan tindakan korektif agar kegiatan berjalan sesuai rencana.

Dengan demikian, pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pemberi perintah, tetapi juga sebagai pembimbing, fasilitator, dan pengawas yang menciptakan koordinasi kerja yang baik.

Gaya kepemimpinan dan penilaian kinerja

Gaya kepemimpinan mencerminkan cara pemimpin berinteraksi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan, pemberian arahan, penyelesaian masalah, serta pelaksanaan

pekerjaan (Robbins & Judge, 2022). Gaya yang tepat dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan (Municha et al., 2024), serta berkaitan erat dengan kinerja melalui motivasi, komunikasi, dukungan sosial, dan pengembangan individu (Nugroho et al., 2023). Secara umum, gaya kepemimpinan dibedakan menjadi empat bentuk berikut.

- a. *Otoriter*: pemimpin memegang seluruh keputusan. Keputusan lebih cepat dan cocok untuk kondisi darurat, tetapi dapat menurunkan kreativitas dan menimbulkan ketergantungan pada pemimpin.
- b. *Demokratis*: bawahan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dua arah didorong. Gaya ini meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan kerja sama tim, tetapi membutuhkan waktu lebih lama.
- c. *Laissez-faire*: bawahan diberi kebebasan luas. Gaya ini mendorong kreativitas, tetapi berpotensi kurang terkoordinasi dan tidak efektif jika kompetensi bawahan belum memadai.
- d. *Transformasional*: pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang melampaui target.

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi hasil kerja, perilaku, kompetensi, dan kontribusi karyawan, serta menjadi dasar pengembangan karyawan, pemberian penghargaan, promosi, dan perbaikan kinerja yang kurang memuaskan (Armstrong, 2022). Dalam penelitian ini, penilaian kinerja digunakan untuk memahami peran gaya kepemimpinan Kepala Produksi dalam kualitas kerja, produktivitas, disiplin, dan tanggung jawab karyawan.

LANDASAN TEORI

Penelitian ini menggunakan Teori Kepemimpinan Situasional dari Hersey, Blanchard, dan Johnson sebagai landasan utama. Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif pada semua situasi; efektivitas ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya dengan kesiapan, kompetensi, pengalaman, dan komitmen bawahan (Hersey et al., 2021). Pemimpin dituntut mengidentifikasi kemampuan dan motivasi bawahan sehingga dapat menentukan bentuk arahan (*telling*), bimbingan (*selling*), dukungan (*participating*), atau pelimpahan tanggung jawab (*delegating*) secara tepat. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berkaitan dengan efektivitas kerja dan kinerja karyawan (Akbar et al., 2023; Nuhiya et al., 2024; Rezeki et al., 2023).

Selain itu, upaya Kepala Produksi menetapkan target dianalisis menggunakan *Goal Setting Theory*, yang menyatakan bahwa tujuan kerja yang spesifik, jelas, dan menantang, disertai umpan balik, mengarahkan usaha individu untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan (Locke & Latham, 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami penerapan gaya kepemimpinan Kepala Produksi secara menyeluruh pada kondisi alamiah, tanpa bergantung pada analisis statistik. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen utama, mengumpulkan data dengan triangulasi, dan menganalisisnya secara induktif. Sejalan dengan itu, Miles et al. (2021) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif

berfokus pada pemaknaan data dari informan melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Penelitian dilaksanakan di bagian produksi PT. MS Sejahtera, Dadap, Kosambi, Kabupaten Tangerang, Banten, pada tahun 2026. Lokasi dipilih karena ditemukan miskomunikasi, koordinasi kerja yang belum optimal, serta target produksi yang belum selalu tercapai. Data KPI yang dianalisis mencakup periode Mei hingga Juli 2026.

Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2022). Informan terdiri atas satu Kepala Produksi sebagai informan utama, satu Supervisor Produksi sebagai informan pendukung, dan tiga Operator Produksi sebagai informan pelengkap.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, observasi langsung terhadap briefing, pengawasan, koordinasi, dan interaksi di area produksi. Kedua, wawancara semi-terstruktur berdasarkan pedoman wawancara untuk menggali pengalaman, persepsi, dan makna menurut informan (Creswell & Poth, 2018). Ketiga, dokumentasi berupa data KPI, struktur organisasi, SOP, dan dokumen kegiatan produksi. Sebagai instrumen pendukung, angket skala Likert 1-5 yang memuat 12 pernyataan (enam tentang praktik kepemimpinan dan enam tentang pelaksanaan pekerjaan) diisi oleh lima karyawan bagian produksi dan diolah secara deskriptif melalui skor rata-rata. Angket tidak dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara statistik.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles et al. (2021), yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu (Sugiyono, 2022), yaitu dengan membandingkan informasi dari beberapa informan, beberapa teknik pengumpulan data, serta observasi dan wawancara yang dilakukan pada waktu berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum PT. MS Sejahtera Tangerang

Organisasi merupakan kesatuan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2022). PT. MS Sejahtera merupakan anak perusahaan PT Mejistar Adhijaya, produsen lampu dan aksesoris mobil di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1993. Menurut profil perusahaan, pabrik berlokasi di Kosambi, Tangerang, Banten, berfokus pada pencetakan plastik berkualitas tinggi dengan merek MS dan DNY, serta memiliki sertifikasi ISO 9001.

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan manufaktur yang unggul, terpercaya, dan berdaya saing dalam menghasilkan produk berkualitas melalui inovasi, efisiensi, dan pelayanan terbaik. Misinya mencakup kepuasan pelanggan, pengembangan sumber daya manusia yang berdisiplin, proses produksi yang efisien, serta keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Berdasarkan struktur organisasi, Kepala Produksi membawahi Supervisor, PIC *Mould*, Admin, dan Operator Produksi, dengan pembagian tugas yang jelas untuk memudahkan koordinasi dan pengawasan.

2. Karakteristik Informan

Informan dipilih berdasarkan posisi, tanggung jawab, dan keterlibatan langsung dalam proses produksi sehingga dapat memberikan perspektif yang beragam mengenai pemberian arahan, komunikasi, koordinasi, pengawasan, dan motivasi. Karakteristik informan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Informan Penelitian

No	Kode	Jabatan	Peran dalam penelitian
1	I-1	Kepala Produksi	Informan utama: gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, pembinaan, dan strategi kinerja.
2	I-2	Supervisor Produksi	Informan pendukung: koordinasi kerja, pengawasan, dan komunikasi.
3	I-3	Operator Produksi	Informan pelengkap: pelaksanaan pekerjaan, penerimaan instruksi, dan motivasi.
4	I-4	Operator Produksi	Informan pelengkap: pengalaman bekerja di bawah Kepala Produksi dan kerja sama tim.
5	I-5	Operator Produksi	Informan pelengkap: disiplin kerja dan efektivitas kepemimpinan.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026).

3. Hasil Observasi

Sebelum produksi dimulai, Kepala Produksi bersama Supervisor memeriksa kondisi mesin, ketersediaan material, dan kesiapan tenaga kerja, kemudian melakukan briefing untuk menyampaikan target produksi, pembagian tugas, dan arahan kerja. Selama produksi berlangsung, Kepala Produksi mengawasi secara langsung pencapaian target, kualitas hasil, penggunaan material, kedisiplinan, dan kepatuhan terhadap SOP. Kepala Produksi memberikan arahan ketika pekerjaan perlu diperbaiki dan berkoordinasi dengan Supervisor bila ada kendala. Namun, masih ditemukan komunikasi yang menimbulkan perbedaan pemahaman terhadap pekerjaan sehingga proses produksi pada kondisi tertentu belum optimal.

4. Hasil Wawancara

Perspektif Kepala Produksi (I-1). Kepala Produksi menggambarkan gayanya sebagai kombinasi kepemimpinan yang terstruktur dan pendekatan interpersonal: menetapkan target yang jelas, mengevaluasi pekerjaan setiap minggu, memberikan arahan melalui briefing dan WhatsApp, serta mengawasi dengan turun langsung ke area produksi. Karena tim bagian pond/plat hanya terdiri atas lima orang, Kepala Produksi dapat memantau pekerjaan secara langsung. Pengawas lapangan diminta mencari solusi terlebih dahulu sebelum melapor sehingga karyawan diberi

kepercayaan untuk berinisiatif, dan setiap hari Selasa diadakan pertemuan mingguan untuk membahas hasil kerja dan target. Motivasi diberikan melalui target yang jelas, evaluasi rutin, pembinaan langsung, dan apresiasi informal. Menurutnya, hambatan utama pencapaian target bukan rendahnya kinerja karyawan, melainkan gangguan teknis pada mesin *pond* dan *mould*, sehingga perusahaan melakukan *maintenance* rutin. Briefing sebelum kerja berlangsung sekitar 10-15 menit untuk menjelaskan target hari itu, pembagian pekerjaan, serta membahas masalah dari shift sebelumnya.

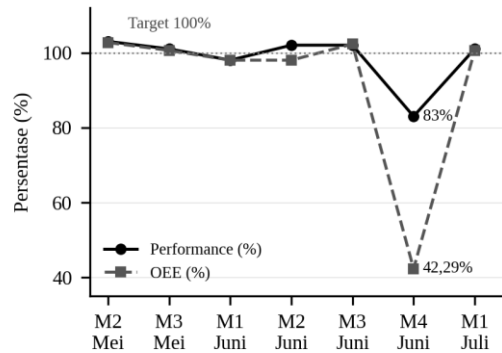
Perspektif Supervisor dan karyawan (I-2 sampai I-5). Supervisor dan operator memandang Kepala Produksi sebagai pemimpin yang tegas namun terbuka. Target dipahami melalui briefing, sedangkan perubahan target atau kendala disampaikan cepat melalui grup WhatsApp. Kepala Produksi sering turun ke area produksi, memberi kesempatan menyampaikan pendapat, dan lebih mengutamakan pembinaan serta diskusi daripada teguran langsung ketika terjadi kesalahan. Seorang operator menyampaikan, “Setiap pagi kami diberi penjelasan dulu mengenai target produksi. Kalau ada yang belum paham, biasanya boleh langsung bertanya sehingga pekerjaan lebih jelas.” Karyawan juga mengakui bahwa kendala terbesar pencapaian target lebih banyak berasal dari gangguan mesin *pond* dan *mould* dibandingkan faktor sumber daya manusia.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat

Menurut Kepala Produksi, faktor pendukung utama adalah kondisi mesin dan *mould* yang cukup terawat melalui pengecekan atau *maintenance* rutin setiap minggu pada mesin *pond* dan *mould*, sehingga potensi kerusakan lebih cepat terdeteksi dan proses produksi lebih stabil. Kendala utama yang paling sering memengaruhi pencapaian target adalah masalah teknis pada mesin *pond* atau *mould*. Kepala Produksi menyatakan bahwa kendala utama bukan terletak pada beban kerja, kedisiplinan, atau komunikasi. Hambatan tersebut diatasi melalui pelaporan berjenjang lewat pengawas, survei langsung ke lapangan, dan pembahasan pada pertemuan mingguan untuk menentukan langkah perbaikan. Pernyataan ini perlu dibaca bersama hasil observasi, yang masih menemukan perbedaan pemahaman akibat komunikasi pada kondisi tertentu.

6. Data KPI dan Angket Pendukung

Selain Performance dan OEE, data KPI perusahaan mencakup Attendance, Availability, dan Quality dengan target 100%. Pada seluruh periode kecuali M4 Juni 2026, Attendance dan Availability mencapai 100% dan Quality berada pada 99,98%-99,99%. Pada M4 Juni 2026, Attendance dan Availability turun menjadi 80%, Quality menjadi 79,99%, Performance menjadi 83%, dan OEE menjadi 42,29%; data aktual menunjukkan adanya karyawan dengan nilai 0% pada periode tersebut sehingga memengaruhi nilai rata-rata. Pergerakan Performance dan OEE ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Performance dan OEE Produksi, Mei-Juli 2026

Sumber: Data KPI PT. MS Sejahtera Tangerang, diolah peneliti (2026).

Hasil angket dari lima responden dengan skala 1-5 diringkas pada Tabel 3. Rata-rata skor aspek gaya kepemimpinan adalah 4,13 dan aspek pelaksanaan pekerjaan adalah 4,00. Skor tertinggi terdapat pada kejelasan target dan pembagian tugas (masing-masing 4,40), sedangkan skor terendah terdapat pada penyelesaian tugas sesuai target waktu (3,40). Angka ini hanya menggambarkan kecenderungan persepsi lima responden dan tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti statistik bahwa gaya kepemimpinan menyebabkan peningkatan kinerja.

Tabel 3. Rata-rata Skor Angket Pendukung (n = 5)

No	Pernyataan (ringkas)	Skor
A. Gaya kepemimpinan Kepala Produksi		
1	Target produksi disampaikan dengan jelas	4,40
2	Pembagian tugas dijelaskan sebelum kerja	4,40
3	Kesempatan bertanya dan menyampaikan kendala	3,80
4	Arahan disesuaikan dengan kemampuan karyawan	3,80
5	Pengawasan dan umpan balik terhadap pekerjaan	4,20
6	Karyawan dilibatkan membahas masalah kerja	4,20
Rata-rata aspek A		4,13
B. Pelaksanaan pekerjaan		
7	Memahami target dan standar kerja	4,20
8	Bekerja sesuai prosedur dan standar kualitas	4,00

No	Pernyataan (ringkas)	Skor
9	Menyelesaikan tugas sesuai target waktu	3,40
10	Menggunakan bahan dan peralatan sesuai prosedur	4,00
11	Berkoordinasi dengan rekan saat ada kendala	4,20
12	Umpan balik pimpinan membantu perbaikan kerja	4,20
Rata-rata aspek B		4,00

Sumber: Rekap jawaban angket lima responden, diolah peneliti (2026).

7. Triangulasi Temuan

Perbandingan antar sumber pada Tabel 4 menunjukkan bahwa temuan wawancara dan observasi pada umumnya konsisten dengan angket, kecuali pada komunikasi dua arah dan ketepatan waktu yang memperoleh skor relatif lebih rendah.

Tabel 4. Triangulasi Temuan Penelitian

Aspek	Wawancara dan observasi	KPI dan angket
Arahan dan target	Briefing sebelum produksi; target dan pembagian tugas disampaikan setiap hari (I-1 sampai I-5).	Kejelasan target dan pembagian tugas masing-masing 4,40.
Komunikasi dua arah	Karyawan boleh bertanya dan menyampaikan kendala; miskomunikasi masih teramati pada kondisi tertentu.	Kesempatan bertanya dan menyampaikan kendala 3,80.
Pengawasan dan evaluasi	Turun langsung ke lapangan; evaluasi mingguan setiap Selasa.	Pengawasan dan umpan balik 4,20.
Pencapaian target	Hambatan utama berupa gangguan mesin pond dan mould.	Performance 83%-103%; OEE 42,29%-102,70%; ketepatan waktu 3,40.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026).

8. Analisis Gaya Kepemimpinan berdasarkan Teori Kepemimpinan Situasional

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa Kepala Produksi memberikan arahan rinci melalui briefing, menetapkan target, membagi tugas, dan mengawasi secara langsung. Karyawan baru diberi arahan yang lebih rinci dan didampingi hingga memahami prosedur kerja. Perilaku ini sesuai dengan gaya *telling*, yang digunakan pada bawahan dengan kesiapan dan pengalaman rendah sehingga memerlukan instruksi dan pengawasan yang jelas (Hersey et al.,

2021). Pada saat yang sama, Kepala Produksi membuka komunikasi dua arah, mempersilakan karyawan bertanya, dan melibatkan mereka dalam pembahasan masalah kerja. Perilaku ini mencerminkan gaya *selling* dan *participating*. Praktik meminta pengawas lapangan mencari solusi lebih dahulu sebelum melapor menunjukkan indikasi awal pelimpahan tanggung jawab (*delegating*), meskipun data yang tersedia belum cukup untuk menyimpulkan bahwa gaya tersebut diterapkan secara konsisten.

Angket mendukung gambaran tersebut: skor tertinggi terdapat pada kejelasan target dan pembagian tugas (4,40), sedangkan penyesuaian arahan dengan kemampuan karyawan dan pemberian kesempatan bertanya masing-masing 3,80. Skor yang relatif lebih rendah ini menunjukkan masih ada ruang untuk memperkuat penyesuaian gaya dengan kesiapan masing-masing karyawan. Temuan ini sejalan dengan Akbar et al. (2023), yang menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional meningkatkan efektivitas kerja karena pemimpin menyesuaikan pendekatan dengan kesiapan bawahan, serta Nuhiya et al. (2024), yang menunjukkan kaitan kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan Kepala Produksi dapat dikategorikan sebagai adaptif dan partisipatif.

9. Analisis Upaya Peningkatan Kinerja berdasarkan Goal Setting Theory

Upaya Kepala Produksi dalam mendukung kinerja terlihat pada penetapan target harian yang jelas, briefing, pemantauan, umpan balik, dan evaluasi berkala. Kepala Produksi menyatakan, "Setiap hari target produksi sudah ditentukan. Kalau target belum tercapai kami evaluasi penyebabnya, apakah karena mesin, material, atau memang perlu tambahan pengarahan kepada operator." Supervisor menambahkan bahwa diskusi dilakukan setelah produksi agar masalah tidak terulang. Praktik ini sesuai dengan *Goal Setting Theory* karena target yang spesifik memberi arah kerja dan umpan balik memungkinkan karyawan memperbaiki pekerjaan (Locke & Latham, 2021). Pendekatan tersebut juga selaras dengan pandangan Armstrong (2022) bahwa peningkatan kinerja merupakan proses berkelanjutan melalui perencanaan kerja, umpan balik, pembinaan, dan evaluasi.

Namun, data KPI menunjukkan bahwa kinerja tidak meningkat secara linear. Performance berada di atas target pada lima dari tujuh periode, sedangkan OEE melampaui 100% pada empat periode. Keduanya turun di bawah target pada M1 Juni dan jatuh tajam pada M4 Juni 2026 (Performance 83%; OEE 42,29%) sebelum pulih pada M1 Juli. Karena penurunan M4 Juni dipengaruhi oleh adanya karyawan dengan nilai 0%, penurunan tersebut dipahami sebagai kondisi operasional pada periode itu dan tidak dapat langsung disimpulkan disebabkan oleh gaya kepemimpinan. Wawancara juga menunjukkan bahwa gangguan mesin *pond* dan *mould* merupakan kendala utama pencapaian target. Hasil ini sejalan dengan Putri et al. (2024) yang mengaitkan kinerja karyawan dengan kepemimpinan dan disiplin kerja; di sisi lain, fluktuasi KPI di lapangan menunjukkan bahwa kinerja juga bergantung pada kondisi mesin, material, dan kehadiran. Skor angket terendah pada penyelesaian tugas sesuai target waktu (3,40) menunjukkan bahwa pemahaman terhadap target belum selalu berarti pekerjaan selesai tepat waktu.

10. Analisis Hubungan Kerja Kepala Produksi dan Karyawan

Hubungan kerja dibangun melalui komunikasi terbuka, briefing, evaluasi, dan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan kendala. Kepala Produksi menyatakan lebih suka masalah dibicarakan langsung agar pekerjaan tidak terhambat oleh komunikasi yang kurang. Supervisor meneruskan perubahan pekerjaan kepada operator agar semua memperoleh informasi yang

sama, dan seorang operator (I-5) menyampaikan, “Kalau ada kesulitan biasanya kami bisa langsung bicara dengan Kepala Produksi. Beliau mau mendengarkan dan biasanya langsung memberikan solusi.”

Pola ini sesuai dengan pandangan Yukl (2021) bahwa komunikasi merupakan kompetensi utama pemimpin karena meningkatkan koordinasi, membangun kepercayaan, dan memperkuat kerja sama. Temuan ini juga sejalan dengan Kiranie et al. (2023), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang didukung komunikasi dan koordinasi yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta Syawaludin et al. (2024), yang menunjukkan peran komunikasi dan motivasi pimpinan terhadap semangat kerja dan produktivitas. Meskipun demikian, observasi masih menemukan miskomunikasi sehingga penyampaian informasi antarbagian perlu diperkuat.

11. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang mengaitkan kepemimpinan dengan kinerja, tetapi menambahkan konteks bahwa kaitan tersebut tidak tampak linear pada data KPI. Rezeki et al. (2023) mengaitkan kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan; pada penelitian ini, keterlibatan terlihat dari kesempatan bertanya, pembahasan masalah kerja, dan inisiatif pengawas lapangan. Liu et al. (2023) menelaah gaya kepemimpinan atasan dan praktik MSDM dalam perspektif konfigurasional, yang sejalan dengan temuan bahwa kinerja produksi di perusahaan ini juga bergantung pada kondisi mesin, material, dan kehadiran. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini adalah gambaran kontekstual penerapan kepemimpinan situasional dan penetapan target pada tim produksi yang kecil, yang dibaca bersama data KPI tanpa mengklaim hubungan sebab-akibat.

12. Implikasi dan Keterbatasan

Secara praktis, perusahaan dapat mempertahankan briefing dan evaluasi rutin serta mengevaluasi KPI secara berkala dengan mencatat penyebab perubahan. Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan, lima informan, dan lima responden angket yang dianalisis secara deskriptif sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi, serta tidak membahas faktor lain seperti budaya organisasi, kompensasi, dan lingkungan kerja.

KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan Kepala Produksi terlihat melalui briefing sebelum pekerjaan dimulai, penyampaian target, pembagian tugas, pengawasan, pemberian motivasi, evaluasi, dan komunikasi dua arah. Praktik tersebut menunjukkan pendekatan yang adaptif dan partisipatif, yang sesuai dengan gaya *telling*, *selling*, dan *participating* dalam Teori Kepemimpinan Situasional.
2. Upaya mendukung kinerja dilakukan melalui penetapan target, pemantauan pekerjaan, serta evaluasi kendala produksi. Namun, Performance dan OEE berfluktuasi selama periode pengamatan; pada M4 Juni 2026 Performance tercatat 83% dan OEE 42,29%, kemudian meningkat kembali pada M1 Juli 2026. Data yang tersedia belum menunjukkan peningkatan kinerja yang konsisten pada seluruh periode.
3. Hubungan kerja antara Kepala Produksi, Supervisor, dan karyawan dibangun melalui komunikasi langsung serta kesempatan menyampaikan kendala. Pola ini membantu

penyampaian informasi pekerjaan, tetapi koordinasi antarbagian dan pencegahan miskomunikasi masih perlu diperkuat.

4. Angket pendukung menghasilkan rata-rata 4,13 (gaya kepemimpinan) dan 4,00 (pelaksanaan pekerjaan), dengan skor terendah pada ketepatan waktu (3,40). Praktik kepemimpinan membantu pengelolaan pekerjaan produksi, tetapi penelitian ini tidak membuktikan bahwa perubahan KPI semata-mata disebabkan oleh gaya kepemimpinan karena kinerja juga dipengaruhi kondisi mesin, material, dan kehadiran.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran disampaikan. *Bagi perusahaan*, evaluasi KPI perlu dilakukan secara berkala dengan mencatat faktor penyebab perubahan, seperti kondisi mesin, material, dan ketersediaan tenaga kerja, serta didukung pelatihan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan ketelitian penggunaan material sesuai grade. *Bagi Kepala Produksi*, briefing dan penyampaian target perlu dipertahankan, komunikasi dua arah diperkuat, serta umpan balik diberikan secara spesifik dan hasil tindak lanjutnya didokumentasikan. *Bagi karyawan*, kedisiplinan, ketelitian, dan penyampaian kendala secara cepat perlu dijaga agar penyelesaian masalah lebih tepat waktu. *Bagi peneliti selanjutnya*, informan yang lebih beragam dan periode pengamatan KPI yang lebih panjang dapat digunakan, disertai telaah faktor operasional lain di luar gaya kepemimpinan.

REFERENSI

- Akbar, R. S., Irawan, P. R., Rahman, E., Taryanto, T., & Fa'uzobihi, F. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Dua Kuda Indonesia Jakarta. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2061-2066.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7th ed.).
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.).
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2021). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (11th ed.).
- Husain, B. A., Novendri, I., & Sunarsi, D. (2022). Analisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan pada PT. Nusalima Kelola Sarana Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5, 374-379.
- Kasmir. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*.
- Kiranie, D., Prihadi, D., & Suryaman, W. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kelurahan Cigugur Tengah. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 10(2).
- Laksmi, V. A., & Perdhana, M. S. (2024). The role of leadership style in shaping employee performance. *Research Horizon*, 4(4), 177-186.
- Liu, B., Zhang, C., & Nanyangwe, C. N. (2023). How line-manager leadership styles and employee-perceived HRM practices contribute to employee performance: A configurational perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 44, 157-171.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2021). *New developments in goal setting and task performance*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2021). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.).
- Municha, E. S., Nurhaliza, H., & Ratnawati, A. I. (2024). Kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan di kawasan Asia Tenggara. *Kompleksitas: Jurnal Ilmiah Manajemen, Organisasi dan Bisnis*, 13(1), 65-73.
- Nugroho, D., Firdausi, A. N., Hartahartina, E., Hasanah, N. M., & Anggraeni, M. R. (2023). Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 7(2), 171-182.
- Nuhiya, S., Podungge, R., & Pakaya, A. R. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Helumo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(1).
- Putri, S., Supardi, S., & Dharmanto, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Padma Soode Indonesia. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(3), 142-158.
- Rezeki, F., Badrianto, Y., Turmudhi, A., & Kosasih, K. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan di UD Sukinem. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 13(1), 68-73.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.).
- Rojak, J. A., & Munir, M. (2023). The relationship between leadership styles and human resource management practices. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(2), 1-5.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Syawaludin, S., Savitri, S. I., & Rukmana, I. J. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Multi Karunia Agung, Kota Tangerang Selatan. *Jurnal MADANI: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 7(1), 1-19.
- Yukl, G. (2021). *Leadership in organizations* (9th ed.).