



Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: *Systematic Literature Review*

Bintang Nabila Yudi Putri¹, Evi Selvi², Neneng Sofiyanti³

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Singaperbangsa Karawang

^{2,3}Dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Singaperbangsa Karawang

e-mail: ¹2310631020094@student.unsika.ac.id, ²evi.selvi@fe.ac.id, ³neneng.sofiyanti@fe.unsika.ac.id

Abstract: *The purpose of this systematic literature review is to examine whether employee performance is influenced by work motivation and transformational leadership style. Low employee performance in various companies is often associated with ineffective leadership and low motivation. In this review, the PRISMA method was used to conduct a systematic literature search. This study limited the search to journal articles published between 2021 and 2025. The researchers conducted a search in the Google Scholar database and obtained a number of articles. After screening based on title, abstract, and removal of duplicates, only ten articles met the criteria to be used as references in this study. The results of the literature review indicate that most studies found a positive relationship between transformational leadership style and work motivation on employee performance. However, some studies also reported that these two factors did not significantly influence employee performance. These findings provide important insights for organizations in assessing the effectiveness of leadership styles and motivation strategies to enhance employee performance.*

Keywords: *Transformational Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance.*

Abstrak: Tujuan dari tinjauan literatur sistematis ini adalah untuk mengkaji apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional. Rendahnya kinerja karyawan di berbagai Perusahaan sering dikaitkan dengan kepemimpinan yang kurang efektif dan motivasi yang rendah. Dalam tinjauan ini, metode PRISMA digunakan untuk melakukan pencarian literatur secara sistematis. Studi ini membatasi pencarian pada artikel jurnal yang diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2025. Peneliti melakukan pencarian di database Google Scholar dan memperoleh sejumlah artikel. Setelah dilakukan penyaringan berdasarkan judul, abstrak, dan penghapusan duplikasi, hanya sepuluh artikel yang memenuhi kriteria untuk dijadikan referensi dalam penelitian ini. Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa sebagian besar studi menemukan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, beberapa penelitian juga melaporkan bahwa kedua faktor tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memberikan pemahaman penting bagi organisasi dalam menilai efektivitas gaya kepemimpinan dan strategi motivasi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

1. Pendahuluan

Dalam zaman globalisasi dan tingginya kompetisi, perusahaan sangat bergantung pada tenaga kerja yang terampil untuk terus ada dan berkembang. Keberhasilan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas serta output dari para pegawainya. Dengan demikian, manajemen kinerja memegang peranan krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kinerja karyawan merupakan elemen krusial yang memengaruhi keberhasilan suatu perusahaan, baik di sektor publik maupun swasta. Menurut Mangkunegara (2017, dalam Fransiska & Tupti, 2020), kinerja merupakan output dari tugas yang diselesaikan oleh seorang

pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan, yang meliputi faktor kualitas dan jumlah. Selain itu, Mathis dan Jackson (2011, dalam Hudiyah & Syaodih, 2022) menyatakan bahwa kinerja individu karyawan sangat berperan dalam keberhasilan organisasi dan berdampak signifikan terhadap produktivitas serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin merupakan salah satu aspek yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Sebagai agen perubahan, pemimpin transformational berperan penting dalam membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang terus berkembang (Muliawan et al., 2025). Menurut George R. Terry (1960, dalam Junaidah et al., 2023), kepemimpinan intinya didefinisikan sebagai kemampuan untuk memotivasi orang lain agar mencapai tujuan perusahaan. Bass dan Avolio (1994, dalam (Choirullah & Ramadhan, 2024) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformatif meliputi kemampuan pemimpin untuk memberikan pengaruh ideal, memotivasi secara inspiratif, merangsang pemikiran kritis, serta memberikan perhatian khusus kepada individu. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan jenis ini.

Motivasi pada dasarnya merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan menimbulkan penyesuaian diri (Wahyuni et al., 2023). Dengan kata lain, sebuah perusahaan perlu mampu memberikan motivasi kepada karyawannya agar mereka bersedia dan bersemangat dalam memberikan performa terbaik untuk mencapai kinerja optimal sesuai dengan sasaran yang telah direncanakan sebelumnya (Shalahuddin, 2022). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya lebih antusias dan merasa puas dalam bekerja, sehingga mendorong peningkatan produktivitas serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, karyawan yang kurang termotivasi atau tidak tertarik pada pekerjaannya cenderung merasa tidak puas dan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal (Rulianti & Nurpribadi, 2023).

Hubungan yang kompleks antara kinerja karyawan, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus perhatian banyak peneliti dan praktisi manajemen dalam beberapa tahun terakhir. Namun, penelitian-penelitian empiris yang telah dilakukan menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hargyatni et al., 2022; Rahardja & Muhammad, 2021; Sasongko et al., 2021). Sebaliknya, studi lain melaporkan bahwa kedua faktor ini tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Harun et al., 2022; Hendriawan & Nurjanah, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan untuk secara mendalam mengevaluasi dampak dari kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan merujuk pada hasil-hasil empiris yang didukung oleh berbagai penelitian yang telah diterbitkan di jurnal-jurnal akademik sebelumnya.

2. Kajian Pustaka

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan metode atau strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan mendorong anggota timnya agar mereka dapat beroperasi sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Cara seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya disebut gaya kepemimpinan yang ditandai dengan pola perilaku dan kepribadian (Alhudhori et al., 2019). Manusia membutuhkan kepemimpinan karena keterbatasan yang melekat pada dirinya, yang menciptakan kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin (Senny et al., 2018). Oleh karena itu, kepemimpinan berfungsi sebagai kekuatan yang aktif untuk meningkatkan semangat, mengelola sumber daya, dan membantu organisasi dalam meraih target yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan transformational merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian dalam studi perilaku organisasi karena kemampuannya membentuk perubahan positif di lingkungan kerja. Ketika seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional, mereka menginspirasi anggota timnya untuk melampaui ekspektasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan dan keyakinan karyawan serta menghasilkan kinerja yang lebih baik (Lempoy et al., 2025).

Menurut Bass (1990, dikutip dalam Lempoy et al., 2025), mengatakan terdapat empat indikator yang dimiliki oleh pemimpin transformasional, yaitu:

- a. Karisma, dimensi ini menggambarkan kemampuan pemimpin untuk menjadi role model yang dikagumi dan dipercaya oleh pengikutnya. Pemimpin transformasional merupakan sumber motivasi yang kuat bagi tim mereka karena karisma yang diakui oleh para pengikutnya.
- b. Inspirasi, pemimpin mampu menciptakan visi yang menarik dan menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Mereka mampu membuat para pengikutnya terinspirasi serta terdorong untuk meraih pencapaian yang lebih optimal.
- c. Pertimbangan individual, kebutuhan dan masalah setiap anggota tim mendapat perhatian khusus dari para pemimpin. Mereka mampu memahami setiap anggota tim sebagai individu dan peka terhadap masalah yang dihadapi. Dimensi ini membantu untuk mempertimbangkan keunikan setiap karyawan dalam upaya pengembangan potensi mereka.
- d. Stimulasi intelektual, bawahan dari pemimpin transformasional dapat terinspirasi untuk berpikir dan mengajukan saran. Anggota tim mereka mendapatkan pencerahan intelektual dari kepemimpinan dan ide-ide dari pemimpin tersebut. Dimensi ini mendorong kreativitas, inovasi, dan problem-solving yang berkontribusi pada competitive advantage organisasi.

2.2 Motivasi Kerja

Setiap pegawai pastinya pernah mengalami kebosanan karena aktivitas pekerjaan yang dilakukan setiap harinya. Tuntutan pekerjaan yang tinggi, tekanan waktu, hubungan kerja yang monoton, dan kurangnya penghargaan seringkali membuat semangat kerja menurun. Dalam kondisi seperti itu, motivasi kerja menjadi faktor penting yang menentukan apakah seseorang tetap berkinerja baik atau menurun. Menurut Handoko (2018, dalam Wahyuni et al., 2023) pada hakikatnya, motivasi merupakan proses yang menentukan seberapa besar upaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas.

Motivasi dalam bekerja merupakan pendorong atau gairah yang mendorong individu untuk menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan beroperasi secara efisien untuk mencapai sasaran organisasi (Adinda et al., 2023). Untuk mencapai target dan tujuan yang sudah ditentukan oleh perusahaan, Siagian (2015, dalam Manihuruk & Tirtayasa, 2020) mendeskripsikan motivasi kerja karyawan sebagai suatu kekuatan pendorong yang mendorong setiap individu dalam organisasi untuk secara sadar dan sukarela mengarahkan kemampuan mereka baik berupa keahlian, keterampilan, energi, maupun waktu dalam menjalankan tugas dan memenuhi tanggung jawab yang menjadi kewajiban mereka.

Teori yang diperkenalkan oleh (Maslow, 1943) dalam "*A Theory of Human Motivation*" menjelaskan bahwa motivasi karyawan berkembang secara hierarkis dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, pemahaman terhadap level kebutuhan karyawan memungkinkan manajemen untuk merancang program motivasi yang tepat sasaran.

Sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2017, dalam Adinda et al., 2023), terdapat sejumlah indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi, di antaranya:

- a. Kerja keras, yaitu berusaha sekuat tenaga.
- b. Orientasi masa depan, yaitu melibatkan antisipasi dan persiapan untuk peristiwa di masa depan.
- c. Tingkat cita-cita yang tinggi, yaitu dengan menetapkan tujuan yang lebih besar.
- d. Orientasi tugas/tujuan, yaitu fokus yang konsisten untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi.
- e. Usaha untuk maju, yaitu mengambil tindakan untuk mencapai tujuan.
- f. Ketekunan, yaitu melaksanakan setiap tugas dengan tekun dan jujur.
- g. Rekan kerja terpilih, yaitu memilih rekan kerja yang mampu bekerja secara kolaboratif guna mencapai tujuan bersama.
- h. Manajemen waktu, yang merupakan penggunaan waktu secara efisien untuk menyelesaikan semua tugas.

2.3 Kinerja Karyawan

Dalam lingkungan perusahaan, setiap perusahaan tentunya menginginkan pegawai yang dapat memberikan performa kerja yang maksimal sesuai dengan sasaran perusahaan. Namun dalam praktiknya, tidak semua karyawan mampu mempertahankan tingkat kinerja yang konsisten, maka dari itu kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga kualitas dan proses kerja yang dijalankan. Perkembangan usaha sebuah perusahaan akan diuntungkan oleh hasil kerja

karyawan yang baik, sebaliknya, kinerja karyawan yang tidak memadai akan berdampak buruk pada kesempatan keberhasilan (Gunawan et al., 2023). Kinerja merujuk pada tindakan konkret yang ditunjukkan oleh setiap orang sebagai dampak dari hasil kerja mereka yang selaras dengan kewajiban dan peran mereka di dalam sebuah perusahaan (Widodo & Yandi, 2022).

Kinerja merupakan pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dan tim dalam sebuah organisasi, dengan upaya untuk mencapai tujuan yang sejalan dengan kewajiban yang telah diberikan kepada mereka (Hasyim et al., 2020). Sementara menurut Mulyadi & Pancasasti (2022), kinerja seorang karyawan mencerminkan seberapa baik individu tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kepada mereka berdasarkan waktu, kapasitas, pengalaman, dan komitmen yang dimiliki.

Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Coutler (2016:263, dalam Ibrahim et al., 2021), beberapa indikator kinerja karyawan meliputi beberapa aspek berikut:

- a. Kualitas kerja
Perspektif karyawan mengenai kesempurnaan tugas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka digunakan untuk menilai kualitas pekerjaan.
- b. Kuantitas kerja
Ini adalah jumlah yang dihasilkan, dinyatakan sebagai jumlah unit atau siklus aktivitas yang selesai. Pendapat karyawan tentang jumlah tugas yang diberikan dan hasilnya digunakan untuk menghitung jumlah tersebut.
- c. Ketepatan waktu
Dari perspektif koordinasi hasil keluaran dan efisiensi pemanfaatan waktu, suatu aktivitas dianggap telah terselesaikan secara optimal apabila penyelesaiannya terjadi pada awal waktu yang telah dijadwalkan. Perspektif karyawan mengenai penyelesaian tugas dari waktu mulai hingga hasil keluaran digunakan untuk mengukur ketepatan waktu.
- d. Efektivitas
Untuk mengoptimalkan kinerja setiap unit, pemanfaatan sumber daya perusahaan seperti tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku harus dimaksimalkan. Pendapat karyawan terhadap seberapa baik mereka mengelola waktu untuk menyelesaikan tugas dan seberapa baik mereka melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi digunakan untuk mengukur efektivitas kerja.
- e. Kemandirian
Kemandirian pekerja dinilai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka tanpa perlu meminta bantuan atau arahan dari orang lain. Pandangan karyawan mengenai kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab mereka digunakan untuk mengukur kemandirian.

3. Metode Penelitian

Studi ini menerapkan metode Systematic Literature Review (SLR) yang di mana peneliti akan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis sejumlah karya-karya ilmiah yang dapat dipercaya dengan mengadopsi pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis* (PRISMA). Penelitian ini menggunakan prosedur identifikasi (*identification*), penyaringan (*screening*), dan inklusi (*inclusion*) yang direkomendasikan oleh pedoman PRISMA diikuti dalam pencarian literatur.

Penelusuran dilakukan dengan menggunakan Google Scholar dan menggunakan kata kunci “gaya kepemimpinan transformasional” AND “motivasi kerja” AND “kinerja karyawan”. Kriteria kelayakan untuk artikel yang termasuk dalam penelitian ini terlihat seperti tabel berikut:

Tabel 1 Kriteria Pemilihan dan Penolakan

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Tahun Publikasi	Artikel yang dipublikasikan dalam 5 tahun terakhir (2021-2025).	Artikel yang dipublikasikan sebelum 2021.
Bidang ilmu	Manajemen.	Bidang ilmu lainnya.
Jenis Publikasi	Artikel jurnal dan laporan penelitian yang telah direview secara akademik.	Artikel berupa ulasan umum, opini, atau editorial.

Bahasa	Artikel berbahasa Indonesia.	Artikel yang ditulis dengan Bahasa selain Indonesia.
Hasil Penelitian	Artikel yang membahas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Artikel yang tidak membahas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
Aksesibilitas	Artikel dengan akses terbuka.	Artikel dengan akses tertutup.

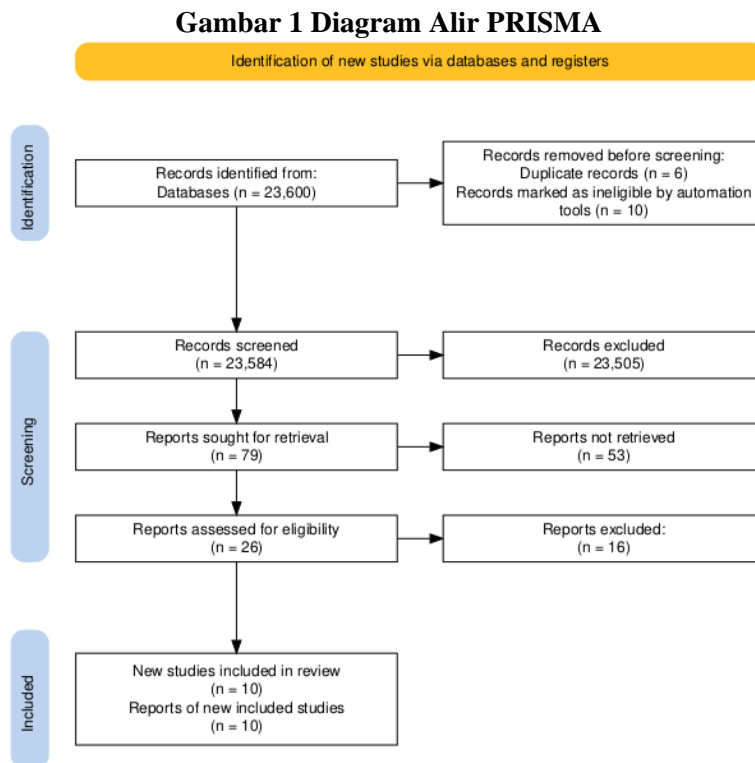
Sumber: Diolah oleh Penulis (2025)

4. Hasil dan Pembahasan

Tahap awal eksplorasi dilakukan dengan menelusuri literatur melalui basis data Google Scholar menggunakan kata kunci yang relevan dengan topik penelitian, yaitu “gaya kepemimpinan transformasional”, “motivasi kerja”, dan “kinerja karyawan”. Hasil pencarian awal menghasilkan sebanyak 23.600 artikel.

Tahap pertama, yaitu identification, dilakukan dengan menghilangkan artikel duplikat, serta melakukan penyaringan otomatis dengan bantuan Excel. Pada tahap ini, sebanyak 16 artikel dieliminasi karena tidak relevan dengan fokus kajian. Selanjutnya, pada tahap screening, dilakukan seleksi lebih lanjut terhadap 23.584 artikel yang tersisa, dengan menerapkan kriteria inklusi seperti tahun terbit (2020–2025), kesesuaian topik, dan ketersediaan full text. Sebanyak 23.558 artikel dihapus karena tidak memenuhi syarat yang ditentukan, sehingga hanya tersisa 26 artikel.

Pada tahap eligibility, dilakukan analisis teks penuh terhadap 26 artikel yang memenuhi kriteria awal. Setelah ditinjau secara menyeluruh terkait metodologi, fokus variabel, dan kualitas konten, sebanyak 16 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria kelayakan akhir. Dengan demikian, hanya 10 artikel yang dinyatakan layak untuk dianalisis secara mendalam pada tahap *inclusion*. Seluruh proses ini divisualisasikan dalam diagram alir PRISMA yang menggambarkan tahapan seleksi artikel secara sistematis dan transparan. Representasi visual dapat dilihat melalui Gambar 1 di bawah ini:



Sumber: Diolah oleh Penulis

Beberapa artikel yang terpilih dipelajari secara menyeluruh untuk menjawab pertanyaan penelitian. Hasil penelitian dapat dilihat dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Hasil Penelitian

No.	Nama Penulis	Metode	Sampel	Variabel	Hasil
1.	(Hasbuloh & Taharudin, 2023)	Studi ini merupakan sebuah penelitian deskriptif yang menggunakan metode kuantitatif. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan perangkat SmartPLS versi 3.2.9, dan metode yang digunakan adalah Pemodelan Persamaan Struktural (SEM).	Penelitian ini menggunakan sebanyak 279 responden yang terdiri dari karyawan PT. Harmoni Panca Utama pada lokasi kerja (site) MGA yang berlokasi di Kabupaten Murung Raya, Provinsi Kalimantan Tengah	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja Karyawan.	Pada PT Harmoni Panca Utama Site MGA, hasil penelitian memperlihatkan bahwa ketiga variabel berkontribusi secara signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memiliki peran sebagai variabel mediasi yang secara tidak langsung memengaruhi hubungan antara ketiga variabel terhadap kinerja karyawan.
2.	(Hasanatain & Verawati, 2022)	Studi ini mengadopsi metode kuantitatif yang bersifat deskriptif melalui penggunaan regresi berganda.	Jumlah populasi 31 digunakan sebagai sampel survei, dan para manajer perusahaan tidak dilibatkan sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan dalam studi ini memanfaatkan metode sampling jenuh atau sensus.	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan.	Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif pada kinerja karyawan.
3.	(Hasana & Helmi, 2023)	Studi ini menggunakan metode kuantitatif Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan software Smart PLS versi 3.2.9.	Sampel penelitian terdiri dari 35 orang karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE III di Palembang.	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan.	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Namun, secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.	(Putri et al., 2025)	Studi ini menerapkan metode kuantitatif yang bersifat deskriptif korelasional, serta melakukan analisis regresi linier berganda dengan bantuan aplikasi SPSS versi 26.	Sampel di dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan departemen produksi audio PT. EM Indonesia dengan jumlah 55 karyawan menggunakan sampel jenuh.	Komunikasi Intrpersonal, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Karyawan.	Hasil studi mengindikasikan bahwa secara parsial, komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh. Akan tetapi, secara keseluruhan, ketiga faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5.	(Sasongko et al., 2021)	Jenis penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif dengan teknik path analysis (analisis jalur) serta pengolahan data menggunakan SPSS versi 23.	Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 62 responden.	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	Berdasarkan hasil studi, dapat disimpulkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Sementara itu, budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	(Rahardja & Muhammad, 2021)	Model penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), yaitu metode analisis multivariat dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9.	Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa penyebaran kuesioner sebanyak 50 orang yang bekerja dari berbagai divisi di PT Pos Kudus.	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, dan Komitmen Organisasional.	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan maupun komitmen organisasi. Namun, komitmen organisasi justru berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.
7.	(Hendriawan & Nurjanah, 2024)	Pendekatan yang diambil pada studi ini adalah analisa kuantitatif. Jenis penelitian	Data didapat dari 179 karyawan yang beroperasi di PLP Indonesia yang dipilih sebagai	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kepuasan dan kinerja kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif pada keduanya.

		yang digunakan yaitu korelasional menggunakan Program SPSS.	responden dengan menggunakan metode pengambilan sampel acak stratifikasi proposional.	Karyawan, dan Kepuasan Kerja.	Motivasi memengaruhi kepuasan kerja, tapi tidak langsung pada kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja dan menjadi penghubung penting antara motivasi dan kinerja. Secara bersama, ketiga variabel memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.
8.	(Hargyatni et al., 2022)	Jenis penelitian yaitu metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan teknik analisis berupa regresi linier berganda.	Metode sampel yang digunakan population sampling, yaitu sebanyak 60 karyawan dengan metode pengumpulan data adalah sensus.	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan non fisik, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh terbesar berasal dari kepemimpinan transformasional, diikuti motivasi, lalu lingkungan non fisik. Ketiga variabel ini bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan.
9.	(Harun et al., 2022)	Studi ini merupakan riset yang menggunakan metode kuantitatif dan menganalisis data dengan analisis regresi linear berganda.	Sampel penelitian terdiri dari seluruh karyawan di area kerja PT. Dinamis Jaya Properti Makassar dengan sampel sebanyak 43 orang.	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan.	Studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara terpisah maupun bersama-sama.
10.	(Firmansyah & Ariani, 2023)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiasi serta analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 25.	Peneliti menggunakan data primer melalui kuesioner yang diberikan kepada seluruh karyawan sebanyak 60 responden.	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Rekan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dukungan rekan kerja juga tidak berpengaruh signifikan, sedangkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Diolah oleh Penulis (2025)

4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Dari sepuluh studi yang ditinjau, dapat disimpulkan bahwa baik gaya kepemimpinan transformasional maupun motivasi kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, meskipun tingkat pengaruhnya tidak selalu seragam di seluruh perusahaan. Mayoritas penelitian mendukung temuan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana tercermin dalam studi yang dilakukan oleh (Hargyatni et al., 2022; Hasanatain & Verawati, 2022; Hasbuloh & Taharudin, 2023; Putri et al., 2025; Rahardja & Muhammad, 2021; Sasongko et al., 2021). Mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung maupun bersama-sama dengan motivasi kerja dan faktor lain mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kendati demikian, tidak semua studi memberikan hasil yang konsisten. Beberapa penelitian justru menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, sebagaimana tercermin dalam temuan yang disampaikan oleh (Firmansyah & Ariani, 2023; Harun et al., 2022; Hendriawan & Nurjanah, 2024).

4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Secara umum, motivasi kerja seringkali dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan, sebagaimana diungkapkan dalam sejumlah studi (Firmansyah & Ariani, 2023; Hargyatni et al., 2022; Hasana & Helmi, 2023; Hasanatain & Verawati, 2022; Hasbuloh & Taharudin, 2023; Rahardja & Muhammad, 2021; Sasongko et al., 2021). Namun demikian, temuan yang berbeda muncul dalam penelitian lain yang menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Harun et al., 2022; Hendriawan & Nurjanah, 2024; Putri et al., 2025) justru menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi dianggap sebagai elemen yang berperan dalam peningkatan kinerja, pengaruhnya tetap bergantung pada keberadaan faktor-faktor lain yang mungkin berinteraksi secara kompleks dalam konteks organisasi.

4.3 Perbedaan Hasil

Analisis menunjukkan perbedaan pola yang menarik antara perusahaan swasta dan BUMN. Studi pada perusahaan swasta menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, studi pada BUMN cenderung menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Pada sektor pertambangan dan manufaktur, gaya kepemimpinan transformasional konsisten menunjukkan pengaruh positif pada kinerja karyawan. Sementara pada perusahaan BUMN, pengaruh kepemimpinan transformasional kurang terlihat. Motivasi menunjukkan pengaruh lebih kuat ketika dikombinasikan dengan faktor lingkungan kerja yang mendukung atau gaya kepemimpinan yang sesuai. Studi-studi yang melibatkan variabel mediasi (kepuasan kerja, komitmen organisasional) menghasilkan model yang lebih komprehensif, mengindikasikan bahwa hubungan kepemimpinan-motivasi-kinerja bersifat kompleks dan membutuhkan pendekatan sistemik.

5. Kesimpulan

Studi ini menawarkan kontribusi dalam dua dimensi, yakni teori dan praktik. Dari sisi teoritis, penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan dua variabel yang secara umum menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sebagaimana teridentifikasi dalam mayoritas literatur yang ditinjau. Namun, dari sisi praktis, penelitian ini memberikan pedoman bagi para pemimpin perusahaan untuk tidak hanya mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional secara konseptual, tetapi juga secara adaptif dan kondisi internal perusahaan. Pemimpin juga perlu mendorong motivasi intrinsik karyawan melalui komunikasi, pemberdayaan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan, yaitu hanya mengambil sumber dari Google Scholar sehingga potensi keterbatasan cakupan tetap ada. Proses penyaringan dilakukan dengan bantuan Excel secara semi-otomatis. Artikel yang dianalisis memiliki latar belakang metode, populasi, dan perusahaan yang beragam, sehingga hasilnya belum tentu sepenuhnya dapat digeneralisasikan untuk konteks tertentu seperti UMKM, sektor jasa, atau institusi pendidikan.

Batasan-batasan ini memberikan peluang bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas ruang lingkup tinjauan, menggunakan alat bantu skrining yang lebih canggih, dan mempertimbangkan variabel kontekstual tambahan agar pemahaman terhadap hubungan antar variabel menjadi lebih mendalam dan aplikatif.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa baik gaya kepemimpinan transformasional maupun motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan, meskipun pengaruh keduanya tidak bersifat universal dan sangat bergantung pada kondisi internal organisasi serta keberadaan variabel lain. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memahami interaksi kompleks antar variabel serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dan pengelolaan motivasi sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan perusahaan masing-masing.

Daftar Pustaka

- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134–143. <https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.15>
- Alhudhori, M., Adriani, E., MS, M. Z., & Albetris. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentif terhadap Motivasi Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bungo. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 3(2), 177. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v3i2.79>
- Choirullah, M., & Ramadhan, A. H. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Tim. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 2(2), 29–38. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3042>
- Firmansyah, M., & Ariani, D. W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Rekan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gawi Maju Karsa Site Purworejo. *Lentera: Multidisciplinary Studies*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.57096/lentera.v2i1.29>
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>
- Gunawan, A., Sopandi, E., Salsabila, M., Pangestu, M. I., & Assifah, R. (2023). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BINTANG TOEDJOE CIKARANG. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 1–9.
- Hargyatni, T., Kusumajaya, R. A., & Purwanti, Y. D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hanil Indonesia. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 2(1), 83–92. <https://doi.org/10.51903/dinamika.v2i1.152>
- Harun, M., Idris, M., & Sjarlis, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Dinamis Jaya Properti di Makassar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(2), 220–228.
- Hasana, N., & Helmi, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 329–343.
- Hasanatain, A., & Verawati, D. (2022). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Taqwa Mulia Wisata. *Al-Mutazim: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 2(2), 199–213. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/ALMULTAZIM/article/view/10271>
- Hasbuloh, A. Z., & Taharudin. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Harmoni Panca Utama Site MGA Murung Raya Kalimantan Tengah). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 12(3), 1–12. <https://doi.org/10.20527/jbp.v12i3.17980>

- Hendriawan, Y., & Nurjanah, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLP Indonesia. *KALBISIANA : Jurnal Mahasiswa Universitas Kalbis*, 10(1), 99–115. <https://doi.org/10.53008/kalbisiana.v10i1.3528>
- Hudiyah, D., & Syaodih, E. (2022). Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Onamba Indonesia Karawang. *Jurnal Manajemen Jasa*, 4(1), 27–35.
- Ibrahim, F. E., Djuhartono, T., & Sodik, N. (2021). Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan di PT Lion Superindo. *Jurnal ARASTIRMA*, 1(2), 316–325.
- Junaidah, Giatman, & Maksum, H. (2023). Kepemimpinan, Tranformasi Digital Dan Mindset Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *ZONAsi: Jurnal Sistem Informasi*, 4, 80–89. <https://doi.org/10.31849/zn.v4i.12642>
- Lempoy, C., Pio, R. J., & Rogahang, J. J. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 15(1), 42–53.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Jurnal Imliah Magister Manajemen*, 3(2), 296–307. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Muliawan, F., Ulum, M., & Suhendar. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *ETNOMANAJEMEN: Journal of Management Research*, 1(1), 1–12.
- Mulyadi, A., & Pancasasti, R. (2022). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Technomedia Journal (TMJ)*, 7(1), 11–21. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1754>
- Putri, I. A., Magito, M., Perkasa, D. H., & Ramadhan, A. R. (2025). PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL, MOTIVASI KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. EM INDONESIA. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business (IFIJEB)*, 5(2), 4847–4861. <https://doi.org/https://doi.org/10.54373/ifiheb.v5i2.2763>
- Rahardja, E., & Muhammad, A. R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Interveningpt (Studi Pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus). *Diponegoro Journal of Management*, 10(1), 1–13.
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (JESYA)*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Sasongko, A. G., Hairudinor, & Syafari, M. R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(1), 62–72. <https://doi.org/10.20527/jbp.v10i1.9958>
- Senny, M. H., Wijayaningsih, L., & Kurniawan, M. (2018). Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga The Application of Transformational Leadership in Early Childhood Education Management in Sidorejo Salatiga Sub District. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 8(2), 197–209.
- Shalahuddin. (2022). Improving Employee Performance Through Good Organizational Culture and Work Motivation. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i1.26>
- Wahyuni, R., Gani, A., & Syahnur, M. H. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(3), 142–150.
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>