

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Astari Taurisa¹

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia¹

Email korespondensi: astari.23420@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and motivation on employee performance at public sector. A quantitative approach was applied using a survey method and a saturated sampling technique, involving all 89 employees as respondents. The research instrument, a closed-ended questionnaire, was tested for validity and reliability prior to data collection. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 29. The findings reveal that both transformational leadership and motivation have a positive impact on employee performance. A leadership style that inspires, provides individualized attention, and encourages innovative thinking has been shown to support performance improvement. Additionally, motivation managed through reward systems, career development opportunities, and a supportive work environment contributes to enhanced employee productivity. These findings offer valuable insights for policymakers in designing more effective human resource strategies to improve performance and strengthen the effectiveness of public sector organizations.

Keywords: employee performance; motivation; public sector; survey method; transformational leadership.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi publik menuntut efektivitas kerja pegawai yang optimal agar mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Dalam hal ini, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memiliki pengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh faktor lingkungan kerja yang meliputi gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi yang diberikan oleh organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan untuk mendorong kinerja karena mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, serta menstimulasi pemikiran inovatif para pegawai.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan kinerja pegawai. Ardiaz et al. (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan pada sektor perbankan. Penelitian oleh Gama dan Firmansyah (2022) juga menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja di lembaga keuangan mikro. Namun, studi lain yang dilakukan oleh Novitasari dan Asbari (2020) menghasilkan temuan berbeda, yaitu tidak adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di industri otomotif. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan pengujian ulang pada konteks dan karakteristik organisasi yang berbeda.

Penelitian ini dilakukan di organisasi sektor publik Kota Surabaya, sebuah instansi pemerintah yang memiliki peran penting dalam mendukung keselamatan transportasi melalui layanan pengujian kendaraan. Berdasarkan observasi awal, ditemukan gejala penurunan motivasi dan disiplin kerja pegawai, seperti keterlambatan, kurangnya inisiatif, serta minimnya penghargaan dari atasan. Kondisi ini mengindikasikan pentingnya penguatan kepemimpinan dan pengelolaan motivasi secara strategis.

Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai organisasi sektor publik. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada konteksnya yang spesifik di sektor pelayanan publik daerah, serta pengujian ulang dua variabel utama yang sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah agar lebih adaptif dan berorientasi pada kinerja.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan positif dalam organisasi dengan menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui target yang telah ditetapkan. Gaya ini ditandai oleh empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai panutan yang mampu membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan.

Sejumlah studi sebelumnya mendukung hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Ardiaz, Sudiro, dan Noermijati (2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini meningkatkan tanggung jawab dan semangat kerja pegawai di sektor perbankan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Gama dan Firmansyah (2022) dalam konteks lembaga keuangan mikro. Namun, penelitian oleh Novitasari dan Asbari (2020) menunjukkan hasil berbeda di mana kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja di sektor otomotif. Hal ini menandakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dapat bervariasi tergantung konteks organisasi.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam atau luar individu yang mempengaruhi semangat kerja, partisipasi, serta pencapaian target organisasi. Teori dua faktor dari Herzberg menjelaskan bahwa ada dua jenis faktor yang memengaruhi motivasi, yaitu motivator (pengakuan, pencapaian) dan faktor higienis (kondisi kerja, kebijakan) (Herzberg, 1968). Motivasi menjadi penting dalam menciptakan pegawai yang berdaya saing dan produktif.

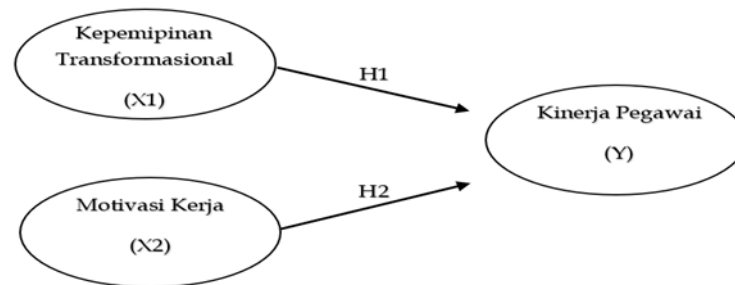
Penelitian oleh Klau, Andriyani, dan Gana (2020) menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan melalui pengakuan dan penghargaan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ardiaz et al.

(2017) juga menyatakan bahwa motivasi yang tinggi mampu memperkuat komitmen dan tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya. Sebaliknya, Surya dan Setyawati (2021) menemukan bahwa dalam konteks tertentu, motivasi tidak selalu menjadi faktor signifikan terhadap kinerja, terutama jika tidak didukung oleh lingkungan dan kepemimpinan yang mendukung.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab dan standar yang ditetapkan organisasi. Menurut Astutik (2016), indikator kinerja meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta efisiensi penggunaan waktu kerja. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, kepemimpinan, motivasi, serta lingkungan kerja yang kondusif.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun demikian, terdapat inkonsistensi hasil penelitian dan keterbatasan dalam konteks sektor publik, khususnya instansi pemerintah daerah. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji kedua variabel guna memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual dan aplikatif.



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Kerangka konseptual pada penelitian ini digunakan dalam menganalisis pengaruh variabel yang akan diteliti, yaitu variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan kinerja pegawai (Y). berikut hipotesis penelitian ini:

- H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Pendekatan ini sesuai digunakan ketika peneliti ingin

mengetahui seberapa besar pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berjumlah 89 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, maka digunakan teknik sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden (Riduwan, 2016). Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang dikembangkan dari indikator setiap variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin (Sugiyono, 2015).

Sebelum pengumpulan data dilakukan, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya guna memastikan kelayakan alat ukur yang digunakan (Sekaran & Bougie, 2016). Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, yang berguna untuk mengetahui pengaruh dua variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan dan parsial. Analisis dilakukan dengan bantuan software SPSS versi 29. Untuk memastikan validitas model regresi, dilakukan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, seperti yang dianjurkan dalam penelitian kuantitatif (Ghozali, 2018). Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di sektor publik.

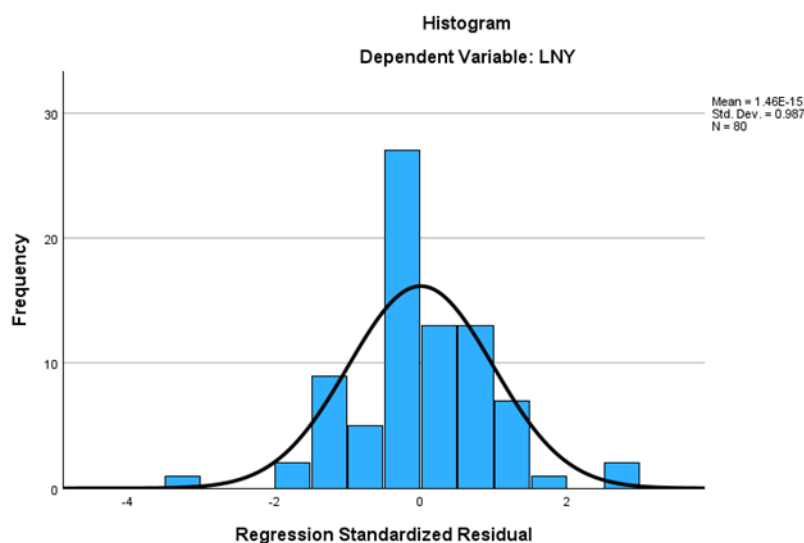
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 89 orang responden yang merupakan pegawai aktif di salah satu organisasi sektor publik Kota Surabaya, dengan komposisi responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki (63%) dan sisanya perempuan (37%). Berdasarkan rentang usia, sebagian besar berada dalam kelompok usia produktif, yaitu 31–40 tahun (46%), diikuti usia 41–50 tahun (30%), 20–30 tahun (15%), dan di atas 50 tahun (9%). Dari segi tingkat pendidikan, responden sebagian besar merupakan lulusan SMA/SMK (55%), kemudian Diploma (25%), dan Sarjana (20%). Sementara itu, dilihat dari masa kerja, mayoritas pegawai telah bekerja lebih dari 10 tahun (52%), disusul oleh yang bekerja antara 5–10 tahun (28%), dan kurang dari 5 tahun (20%). Komposisi ini menunjukkan bahwa pegawai di salah satu organisasi sektor publik didominasi oleh tenaga kerja usia produktif dengan latar belakang pendidikan menengah dan pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas secara efektif di lingkungan kerja pelayanan publik.

Berdasarkan hasil rekapitulasi data, variabel gaya kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,31, yang berada dalam kategori tinggi. Nilai tersebut diperoleh dari indikator pengaruh ideal (4,35), motivasi inspirasional (4,29), stimulasi intelektual (4,27), dan perhatian individual (4,34). Ini menunjukkan bahwa para responden merasakan secara konsisten bahwa atasan mereka menjalankan kepemimpinan dengan memberi teladan, membangun visi yang kuat, mendukung pengembangan ide, dan memberikan perhatian personal terhadap pegawai. Responden juga menilai bahwa pimpinan terbuka terhadap masukan dan peduli terhadap kesejahteraan bawahan.

Pada variabel motivasi kerja, diperoleh nilai rata-rata 4,24, juga dalam kategori tinggi. Indikator yang paling menonjol adalah kenyamanan lingkungan kerja (4,30) dan dukungan rekan kerja (4,26), diikuti oleh penghargaan dari atasan (4,20) dan keinginan untuk berprestasi (4,21). Pegawai merasa terdorong untuk bekerja lebih baik ketika berada dalam lingkungan yang mendukung secara fisik maupun psikologis. Sementara itu, variabel kinerja pegawai mencatatkan nilai rata-rata 4,33, yang menandakan bahwa responden menunjukkan tanggung jawab tinggi dalam pekerjaan, mampu mencapai target, serta konsisten menjaga kualitas pelayanan. Secara keseluruhan, ketiga variabel memperoleh skor rata-rata tinggi, yang mengindikasikan hubungan yang selaras antara kepemimpinan, motivasi, dan peningkatan kinerja pegawai.

Tujuan dilakukannya uji normalitas ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independent, variabel dependen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.



Gambar 2. Gambar Grafik Histogram
Sumber: Output SPSS (2025)

Uji normalitas dapat dilihat dari grafik histogram pada gambar 2, grafik histogram dinyatakan normal jikat garis membentuk lonceng mengikuti sebaran data dan memiliki standart deviation $0,987 > 0,05$. Maka grafik pada gambar dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 1. Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,066	0,195		0,337	0,737
Total_X1	0,249	0,073	0,277	3,422	<0,001
Total_X2	0,696	0,085	0,666	8,238	<0,001

Sumber: Output SPSS (2025)

Sehingga dalam penelitian ini nilai Sig yaitu 0,737 atau Nilai Sig < 0,05 maka variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependen secara parsial. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai uji t hitung diperoleh sebesar 3,422 dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,422 > 1,664$) dengan tingkat signifikan ($0,001 < 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai uji t hitung diperoleh sebesar 8,238 dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,238 > 1,664$) dengan tingkat signifikan ($0,001 < 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2. Uji - R²

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,9	0,81	0,805	0,06098

Sumber: Output SPSS (2025)

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,805 menegaskan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah prediktor dan ukuran sampel, model regresi tetap memiliki daya jelaskan yang tinggi, yaitu sebesar 80,5%. Ini menunjukkan bahwa model yang digunakan cukup stabil dan tidak mengalami overfitting. Sementara itu, nilai Standard Error of the Estimate sebesar 0,06098 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi yang rendah, yang mengindikasikan bahwa model regresi memiliki akurasi yang baik dalam memprediksi kinerja pegawai berdasarkan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi. Secara keseluruhan, model ini dapat disimpulkan sebagai model yang kuat dan layak digunakan untuk mendukung analisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai salah satu organisasi sektor publik Kota Surabaya. Berdasarkan hasil kuesioner, kepemimpinan transformasional di instansi ini tergolong tinggi, ditunjukkan dengan pegawai yang merasa termotivasi dalam menjalankan tugas, memiliki etos kerja tinggi, serta menerima arahan dan petunjuk dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin juga menunjukkan kepedulian dengan mendengarkan keluhan dan kesulitan yang dihadapi pegawai, mencerminkan perhatian terhadap kondisi psikologis bawahannya. Situasi ini menciptakan hubungan kerja yang lebih terbuka dan saling mendukung, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan tanggung jawab dan semangat kerja pegawai.

Secara teoritis, temuan ini selaras dengan pandangan Bass dan Avolio (1994) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat elemen utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin

transformatif tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menginspirasi dan menciptakan budaya kerja yang menghargai kreativitas serta keterlibatan emosional pegawai. Lingkungan kerja yang terbentuk memungkinkan karyawan bekerja melebihi ekspektasi karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan diri. Temuan ini diperkuat oleh Ardiaz et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif meningkatkan semangat dan loyalitas kerja, serta oleh Gama dan Firmansyah (2022) yang menekankan peran penting pemimpin transformatif dalam meningkatkan produktivitas sektor publik. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan dengan nilai-nilai transformatif dapat menjadi strategi yang efektif dalam memperkuat pencapaian kinerja dan kualitas layanan organisasi publik.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai salah satu organisasi sektor publik Kota Surabaya. Berdasarkan hasil kuesioner, tingkat motivasi kerja pegawai tergolong tinggi, ditunjukkan oleh persepsi positif terhadap kenyamanan lingkungan kerja dan dukungan rekan kerja. Pegawai merasa lebih terdorong untuk bekerja optimal ketika mendapatkan penghargaan, suasana kerja yang mendukung, serta hubungan sosial yang harmonis. Motivasi tinggi ini tercermin dari tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik. Pegawai yang merasa dihargai cenderung menunjukkan antusiasme, inisiatif, dan semangat kerja yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja yang tinggi.

Temuan ini mendukung teori dua faktor dari Herzberg (1968), yang menjelaskan bahwa motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab merupakan pendorong utama kinerja. Ketika pegawai merasa bahwa upaya mereka diakui dan didukung, mereka cenderung meningkatkan performa secara signifikan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Klau et al. (2020), Ardiaz et al. (2017), dan Surya & Setyawati (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan produktivitas, terutama di sektor pelayanan publik. Oleh karena itu, organisasi publik perlu menerapkan strategi pengelolaan SDM yang tidak hanya berfokus pada target kerja, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan sosial yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dan berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai salah satu organisasi sektor publik Kota Surabaya. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan mendukung perkembangan pegawai dapat mendorong terciptanya kinerja yang optimal. Begitu pula dengan motivasi kerja yang tinggi, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal, terbukti meningkatkan komitmen dan kualitas pelayanan pegawai. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan kompetensi kepemimpinan dan pengelolaan motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Oleh karena itu, disarankan agar instansi publik memberikan pelatihan kepemimpinan berbasis transformatif serta menciptakan iklim kerja

yang suportif, apresiatif, dan kondusif bagi pertumbuhan motivasi pegawai. Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada ruang lingkupnya yang hanya mencakup salah satu organisasi sektor publik Kota Surabaya, sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar mencakup unit kerja yang lebih luas, mempertimbangkan variabel lain seperti kepuasan kerja atau budaya organisasi, serta mengintegrasikan pendekatan kualitatif untuk memperkaya pemahaman terhadap dinamika perilaku organisasi sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiaz, F., Sudiro, A., & Noermijati. (2017). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Malang Marthadinata). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 64–73. <https://doi.org/10.26905/jbm.v4i1.1713>
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Bahtera, R. A., & Setyawati, C. Y. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Surya Jaya Makmur. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*, 6(1), 11–20.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Darojat, A., Haidah, I. N., & Herlina, E. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuningan. *Jurnal Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 1(1), 15–26.
- Edward, E., Sumarni, S., & Almaududi, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.22437/jdm.v7i1.2487>
- Fitriyana, F., & Febriansyah, F. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulang Bawang. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(2), 78–88.
- Gama, M. N. A., & Firmansyah, I. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Jombang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 34–45.
- Hendrawan, M., et al. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(3), 102–110.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Iriawan, H. (2020). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Biak Numfor. *Jurnal Sosio e-Kons*, 5(2), 58–68.
- Jufrizen. (2020). Komponen gaya kepemimpinan transformasional. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 123–134.
- Kharis, I. (2015). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), 65–74.
- Klau, G. Y., Struce, A., & Gana, F. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Tanaoba Lais Manekat Kota Kupang. *Journal of Management*, 4(1), 15–25.
- La, N. A. M., & Susanto, A. H. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tanaoba Lais Manekat. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 9(1), 89–100.
- Mahdi, I., Mas, N., & Kuncoro, K. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 4(2), 55–67.
- Malayu, S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Maharani, N. A., & Handayani, N. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(2), 70–79.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan: Peran kesiapan untuk berubah sebagai mediator. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 45–55.
- Puspita, K. D., & Mujiati, N. W. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Padangsambian. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 112–124.
- Rahmat Hidayat, & Candra Wijaya. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Herzberg. *Jurnal Psikologi*, 8(1), 21–30.
- Rian, A. B. S., & Setyawati, C. Y. (2021). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Surya Jaya Makmur. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 40–50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

- Saputri, R. Y. D., & Sunaryo, H. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan (KOP “SAE” Pujon Malang Jawa Timur). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 6(2), 90–101.
- Sedarmayanti. (2016). Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja. Mandar Maju.
- Setiawan, A. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 55–64.
- Sitorus, J. N., & Arwiyah, M. Y. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Cantika Puspa Pesona Jakarta. *eProceedings of Management*, 6(3), 234–245.
- Sugiyono. (2017). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D. Alfabeta.
- Sulle, Y., & Tuhumena, R. (2024). Dampak kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh disiplin kerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(1), 33–45.
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk (regional sales Manado). *Jurnal Acta Diurna Komunikasi*, 3(2), 100–110.
- Thoha, M. (2015). Manajemen sumber daya manusia. Rajawali Pers.
- Tri Widodo, T., Alamsyah, N., & Utomo, C. B. (2018). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia Cabang Batam. *Jurnal Industri Kreatif (JIK)*, 2(1), 97–108.
- Wanta, F. T., Trang, I., & Taroreh, R. N. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara di masa pandemi COVID-19. *Jurnal EMBA*, 10(3), 211–220.
- Wibowo, B. (2019). Manajemen kinerja. Rajawali Pers.
- Winardi, J. (2016). Jenis-jenis motivasi kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 89–98.
- Yuliani, N., & Ilyas, Y. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Desa Ciwangi Kabupaten Purwakarta Provinsi Jawa Barat. *Jurismata*, 6(1), 120–130.