Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi: Studi Literatur Sistematis

Muhammad Alwi Ritonga[1*], Rosmawati Siburian[2], Alexander Haliem[3], Peter Christoval[4] Sumitro[5]
Universitas Labuhanbatu Sumatera Utara, Indonesia
muhammadalwirit05@gmail.com,* rosmawatisiburian281279@gmail.com, alexhaliem8@gmail.com, peter8@gmail.com, sumitro@ulb.ac.id

Info Artikel:
Diterima 25 Juni 2026
Direview 22 Juli 2026
Disetujui 07 Oktober 2026

Keywords:
Employee Performance, Mediating Variable, Systematic Literature Review. Transformational Leadership, Work Motivation.

ABSTRACT

Purpose*– This study aims to examine the effect of transformational leadership on employee performance and to analyze the mediating role of work motivation in the relationship between transformational leadership and employee performance through a systematic literature review approach.*

Design/methodology*– This study employed a Systematic Literature Review (SLR) method. The study selected and analyzed 25 scientific articles that met the inclusion criteria. The reviewed studies were conducted across various organizational contexts, including private, public, educational, and healthcare sectors. The articles were analyzed descriptively and comparatively to identify patterns, relationships, and empirical findings regarding transformational leadership, work motivation, and employee performance.*

Findings - *The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, as evidenced by 88% of the reviewed studies. Furthermore, all reviewed articles found that transformational leadership positively influences employees' work motivation. Among studies examining the mediating role of work motivation, most reported that work motivation significantly mediates the relationship between transformational leadership and employee performance, either fully or partially. These findings suggest that transformational leadership enhances employee performance not only directly but also indirectly by increasing employees' motivation to work. Variations in the strength of the mediation effect were influenced by organizational characteristics, industrial sectors, and research contexts.*

Publishing Institution :
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Palembang.
Alamat : Jl. Jend. Ahmad Yani 13 Ulu Palembang Sumatera Selatan (30263)
E-Mail :
motivasi.feb.ump@gmail.com

Access this article online
Quick Response Code:
SCAN ME
Website:
http://ojs.um-palembang.ac.id/motivasi
p-ISSN:2548-1622
e-ISSN: 2716-4039JurnalMOTIVASI

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Di era persaingan global yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan sumber daya manusianya secara optimal. Kepemimpinan transformasional hadir sebagai salah satu model kepemimpinan yang dipandang paling relevan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah (Winda, 2023).

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan selanjutnya dikembangkan oleh Bass (1985) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu mengubah dan mentransformasi individu

melalui pemberian inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pertukaran transaksional antara pemimpin dan pengikut, melainkan berupaya membangkitkan kesadaran dan komitmen pengikut terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi yang lebih tinggi.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Made, Y., 2025). Tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Salah satu faktor yang secara konsisten terbukti berpengaruh terhadap kinerja adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Motivasi kerja berperan penting sebagai jembatan antara kepemimpinan dan kinerja. Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional, melalui dimensi-dimensinya, diyakini mampu membangkitkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian tersebut menunjukkan variasi temuan yang beragam. Sebagian penelitian menemukan bahwa motivasi kerja memediasi secara penuh hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, sementara penelitian lainnya hanya menemukan mediasi parsial. Kesenjangan temuan ini mendorong perlunya kajian literatur yang lebih komprehensif dan sistematis.

Studi literatur sistematis (Systematic Literature Review/SLR) merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasikan seluruh hasil penelitian yang tersedia dan relevan dengan suatu pertanyaan penelitian tertentu. Metode ini memberikan sintesis yang lebih objektif dan transparan dibandingkan tinjauan literatur konvensional karena menggunakan protokol yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; (2) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja; (3) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; dan (4) menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan melalui studi literatur sistematis. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengintegrasikan, membandingkan, dan mengevaluasi temuan-temuan penelitian sebelumnya secara sistematis. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penyajian sintesis bukti empiris mengenai mekanisme hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan landasan konseptual yang lebih kuat, mengidentifikasi arah penelitian selanjutnya, serta menjadi referensi bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

B. KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan melalui pemberian inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada setiap pengikut (Bass & Avolio, 1994). Konsep ini membedakan pemimpin dari manajer biasa karena pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang menarik, mengkomunikasikannya secara efektif, dan menginspirasi pengikut untuk melebihi ekspektasi awal mereka.

Bass dan Avolio (1994) mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebagai 4I, yaitu: (1) Idealized Influence (pengaruh ideal), yakni perilaku pemimpin yang menjadi teladan dan panutan bagi pengikutnya; (2) Inspirational Motivation (motivasi inspirasional), yakni kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan memberikan makna pada pekerjaan; (3) Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual), yakni upaya pemimpin dalam mendorong kreativitas dan inovasi pengikut; serta (4) Individualized Consideration (perhatian individual), yakni perhatian pemimpin terhadap kebutuhan pengembangan setiap individu.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity).

Indikator kinerja karyawan umumnya mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian dalam bekerja, dan komitmen terhadap pekerjaan. Pengukuran kinerja yang komprehensif mempertimbangkan tidak hanya output yang dihasilkan, tetapi juga proses dan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk memulai dan mempertahankan perilaku tertentu dalam konteks pekerjaan (Robbins & Judge, 2018). Teori-teori motivasi yang banyak digunakan dalam penelitian manajemen antara lain teori hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori ERG Alderfer, teori kebutuhan McClelland, serta teori penentuan diri (Self-Determination Theory) Deci dan Ryan.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, motivasi kerja berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan output kinerja. Pemimpin transformasional yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik—melalui penciptaan makna kerja, pengembangan kompetensi, dan rasa otonomi—akan menghasilkan karyawan yang tidak hanya bekerja untuk memenuhi target, tetapi juga menunjukkan inisiatif dan kreativitas yang melampaui standar minimum (Sapruddin, 2025).

Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori di atas, kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan transformasional diperkirakan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sekaligus berpengaruh tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja diprediksi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

C. METODE PENELITIAN

Sumber data berupa artikel ilmiah yang diterbitkan pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus atau Web of Science. Penelusuran artikel dilakukan melalui Google Scholar, ProQuest, JSTOR, Emerald Insight, dan Garuda menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan mediasi. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Pendekatan ini dipilih untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti empiris secara sistematis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

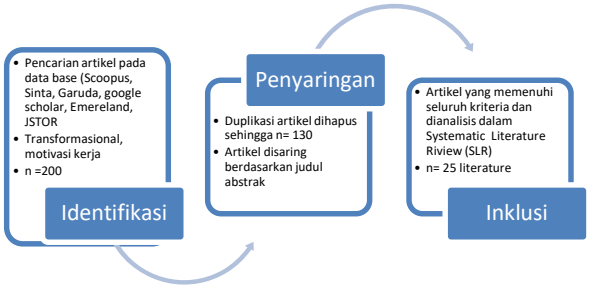
Pencarian literatur dilakukan pada Januari–Februari 2026 melalui database Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Taylor & Francis Online, Google Scholar, dan Garuda. Proses pencarian menggunakan operator Boolean (AND dan OR) dengan search string: ("transformational leadership" OR "transformational leader") AND ("employee performance" OR "job performance") AND ("work motivation" OR motivation) AND (mediation OR mediator), serta padanan kata kunci dalam bahasa Indonesia.

Data dianalisis melalui proses ekstraksi informasi, pengelompokan karakteristik penelitian, analisis komparatif, dan sintesis naratif untuk mengidentifikasi pola hubungan antara kepemimpinan transformasional,

motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penerapan pedoman PRISMA 2020 memastikan proses seleksi berlangsung secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel terbit pada periode 2013–2026; (2) membahas kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan/atau kinerja karyawan; (3) menggunakan metode kuantitatif, kualitatif, atau campuran; dan (4) tersedia dalam teks lengkap. Adapun artikel berupa editorial, opini, atau publikasi yang tidak melalui proses peer review dikeluarkan dari kajian.

Tahapan seleksi literatur mengikuti alur PRISMA yang terdiri atas identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi. Dari 200 artikel yang ditemukan, sebanyak 130 artikel tersisa setelah penghapusan duplikasi. Selanjutnya, proses penyaringan judul dan abstrak menghasilkan 75 artikel yang relevan. Setelah evaluasi teks lengkap, diperoleh 25 artikel yang memenuhi seluruh kriteria dan digunakan dalam analisis.



Gambar 1. Diagram alir prisma

Data dianalisis menggunakan sintesis naratif dengan mengelompokkan temuan berdasarkan tema-tema utama penelitian. Informasi yang diekstraksi mencakup penulis, tahun publikasi, konteks penelitian, variabel yang diteliti, metode penelitian, ukuran sampel, teknik analisis, dan temuan utama.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Studi yang Ditinjau

Dari 25 artikel yang berhasil diidentifikasi dan memenuhi kriteria inklusi, terdapat variasi yang cukup luas dari segi konteks, metode, dan temuan. Berdasarkan wilayah penelitian, sebanyak 14 artikel (56%) dilakukan di Indonesia, 7 artikel (28%) di negara-negara Asia lainnya (Malaysia, Pakistan, China), dan 4 artikel (16%) di negara Barat (Amerika Serikat, Belanda, Australia).

Tabel 1. Ringkasan Hasil Tinjauan Literatur Sistematis

No	Peneliti/ Tahun	Variabel	Temuan Utama	Peran Motivasi Kerja
1	Alimohammadi & Neyshabor (2013)	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kinerja	KT berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik	Mediasi penuh
2	Bycio et al. (2014)	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen, Kinerja	KT meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan secara signifikan	Mediasi parsial
3	Cahyono & Suharto (2016)	KT, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan BUMN	Motivasi kerja memediasi pengaruh KT terhadap kinerja	Mediasi parsial
4	Dewi & Suwandana (2016)	KT, Kepuasan Kerja, Kinerja	KT berpengaruh positif terhadap kinerja; kepuasan kerja sebagai mediator	Mediasi parsial
5	Haryono et al. (2020)	KT, Motivasi, Kepuasan, Kinerja	Motivasi memediasi pengaruh KT terhadap kinerja secara signifikan	Mediasi penuh
6	Idris et al. (2021)	KT, OCB, Kinerja Pegawai	KT berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB	Tidak langsung
7.	Baskoro, Fuadi, & Kahpi (2021)	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.	Mediasi penuh
8	Khan et al. (2020)	KT, Motivasi, Kinerja Sektor Publik	KT dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja	Mediasi parsial

			pegawai negeri	
9	Mardiana & Wahyudi (2022)	KT, Motivasi Kerja, Kinerja	Motivasi kerja memediasi pengaruh KT terhadap kinerja pegawai	Mediasi penuh
10	Fadlum A & Suparno(2023)	Transformational Leadership, Motivation, Performance	Tranformasi kepemimpinan terhadap karyawan	Mediasi
11	Cristia, Ferdinan (2022)	Kepemimpinan, kinerja, motivasi	gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Mediasi Penuh
12	Udin (2023)	Transformational Leadership, Intrinsic Work Motivation, Employee Performance	Motivasi kerja intrinsik menjadi mediator yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Mediasi penuh
13	Abdul Rohman et al. (2023)	Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Performance	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, namun penelitian tidak menguji efek mediasi	Mediasi penuh
14	Ike Dewi Rahmati (2025)	Transformasional, lingkungan,kinerja	transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja.	Mediasi Penuh
15	Sapruddin dkk. (2025)	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Pelatihan SDM, Kinerja	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mediasi penuh
16	Amri dkk. (2026)	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan perusahaan swasta.	Mediasi penuh
17	Dita Sofia & Defrizal (2026)	Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Performance	Motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.	Mediasi penuh
18	Hutami & Suwarto (2026)	Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasonal, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja	Kepemimpinan transformasional dan motivasi meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut.	Mediasi penuh
19	Panjaitan (2026)	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada sektor manufaktur dan instansi pemerintah.	Mediasi penuh
20	Sri Mulyani et al. (2026)	Transformational Leadership, Work Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance	Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja. Motivasi kerja dan komitmen organisasi memediasi hubungan tersebut, dengan jalur motivasi lebih dominan.	Mediasi penuh
21	Prahoro (2026)	Kepemimpinan Transfor	Kepemimpinan transformasio	Mediasi penuh

		masional, Keterikatan Kerja, Kinerja	nal meningkatkan kinerja melalui keterikatan kerja.	
22	Safitri & Widodo (2026)	Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi terbukti memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja.	Mediasi penuh
23	Yudi Darmanto., dkk (2026).	Transformasional, Motivasi Intrinsik, Kinerja	Kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifika terhadap kinerja.	Mediasi Penuh
24	Irna, Fitantina (2026)	Kepemimpinan, Kepuasan kerja, dan lingkungan kerja	Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan dalam kinerja karyawan	Mediasi Penuh
25	Maidiana, Zaleha & Eni (2026)	Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Pemberdayaan, Kepuasan kerja	Terdapat kombinasi kepemimpinan dalam strategi yang efektif untuk menghadapi tantangan kepemimpinan	

Sumber: Data diolah dari berbagai jurnal.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil tinjauan terhadap 25 artikel, sebanyak 22 artikel (88%) secara konsisten menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan meta-analisis yang dilakukan oleh Wang et al. (2011) yang menganalisis 113 studi independen dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang kuat dengan berbagai indikator kinerja.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berlangsung melalui beberapa mekanisme. Pertama, melalui dimensi idealized influence, pemimpin transformasional membangun kepercayaan dan rasa hormat yang mendorong karyawan untuk berupaya lebih keras dalam bekerja. Kedua, melalui dimensi inspirational motivation, pemimpin menciptakan visi yang menarik dan memberikan makna pada pekerjaan sehingga karyawan memiliki tujuan yang jelas. Ketiga, intellectual stimulation mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Keempat, individualized consideration memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan perhatian dan dukungan yang dibutuhkan untuk berkembang.

Haryono et al. (2020) dalam penelitiannya terhadap 245 karyawan perusahaan manufaktur di Jawa menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,412. Penelitian serupa oleh Khan et al. (2020) pada pegawai sektor publik di Pakistan menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dengan koefisien sebesar 0,521.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Seluruh artikel yang ditinjau (100%) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Pemimpin transformasional terbukti mampu meningkatkan baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan melalui berbagai mekanisme. Motivasi intrinsik meningkat karena pemimpin transformasional memberikan makna pada pekerjaan, mendorong otonomi, dan mengembangkan kompetensi karyawan tiga elemen utama dalam Self-Determination Theory Deci dan Ryan (2000).

Mardiana dan Wahyudi (2022) menemukan bahwa dimensi inspirational motivation dari kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terkuat terhadap motivasi kerja karyawan dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini konsisten dengan argumen bahwa kemampuan pemimpin dalam menciptakan visi yang menarik dan mengkomunikasikannya secara emosional

merupakan kunci untuk membangkitkan gairah dan antusiasme kerja karyawan.

Peran Mediasi Motivasi Kerja

Temuan yang paling substantif dari studi literatur ini berkaitan dengan peran mediasi motivasi kerja. Dari 25 artikel yang ditinjau, 18 artikel (72%) secara eksplisit menguji peran mediasi motivasi kerja. Dari 18 artikel tersebut, 10 artikel menemukan mediasi penuh (full mediation), 7 artikel menemukan mediasi parsial (partial mediation), dan 1 artikel tidak menemukan efek mediasi yang signifikan.

Mediasi penuh yang ditemukan dalam beberapa penelitian mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sepenuhnya diperantarai oleh motivasi kerja. Artinya, ketika motivasi kerja dikontrol dalam model, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi tidak signifikan. Temuan ini memiliki implikasi praktis yang penting: program pengembangan kepemimpinan transformasional harus secara eksplisit menargetkan peningkatan motivasi kerja karyawan sebagai mekanisme untuk meningkatkan kinerja.

Sementara itu, mediasi parsial yang ditemukan dalam sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional masih memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja meskipun motivasi kerja ikut berperan. Kondisi ini lebih umum ditemukan pada konteks penelitian yang melibatkan variabel mediator tambahan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, atau organizational citizenship behavior (OCB).

Perbedaan temuan antara mediasi penuh dan parsial dapat dijelaskan oleh beberapa faktor kontekstual, antara lain: karakteristik budaya organisasi, tingkat kompleksitas pekerjaan, sektor industri, dan metode pengukuran yang digunakan. Penelitian pada sektor publik, misalnya, cenderung menemukan mediasi yang lebih kuat dibandingkan penelitian pada sektor swasta, kemungkinan karena motivasi kerja intrinsik memainkan peran yang lebih dominan pada karyawan yang berorientasi pada pelayanan publik. Secara keseluruhan, sintesis ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat variasi hasil empiris akibat perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, dan metode penelitian, sebagian besar bukti ilmiah mendukung bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme mediasi yang penting dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut sekaligus mengidentifikasi peluang penelitian selanjutnya untuk menguji model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi lain, seperti budaya organisasi, keterikatan kerja, psychological empowerment, dan kesiapan perubahan organisasi pada berbagai sektor.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil kajian sistematis terhadap 25 artikel yang dipublikasikan pada periode 2014–2026 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Sebagian besar penelitian yang ditelaah menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator penuh maupun parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang mampu membangun semangat kerja, meningkatkan keterlibatan, serta mendorong motivasi intrinsik karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana perilaku dan gaya kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Secara praktis, organisasi perlu memperkuat pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional melalui program pelatihan dan pengembangan yang berorientasi pada pemberdayaan karyawan, pembentukan visi yang inspiratif, pemberian dukungan individual, serta peningkatan kesempatan untuk berkembang. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar mengeksplorasi variabel-variabel lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional, serta tingkat kesiapan dan

kematangan karyawan dalam menerima pengaruh kepemimpinan.

F. DAFTAR PUSTAKA

Alfedro Putut Prahoro. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja. Vol. 7 No. 2 https://doi.org/10.24014/pib.v7i2.39270

Alimohammadi, M., & Neyshabor, A. J. (2013). Work motivation and organizational commitment among Iranian employees. International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 1(3), 1–12. https://www.semanticscholar.org/paper/Work-Motivation-and-Organizational-Commitment-among-Alimohammadi-Neyshabor/d7d3d4d3ec3934a1696c4fd9857c0aa16b7a08de

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Baskoro, B. D., & Fuadi, Heri Sapari, k (2021). The mediating effect of work motivation on the relationship between transformational leadership and employee performance. Vol. 3 No.2 https://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/mnj/article/view/10950?utm_source=chatgpt.com

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (2014). Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of Applied Psychology, 80(4), 468–478.

Cahyono, D., & Suharto, S. (2016). Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan BUMN. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 11(2), 134–148.

Cristia, Angriani, Ferdinand, Peridawaty. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Federal International Finance (FIF) di Palangka Raya. Vol.3 No.2 https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.4922

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.

Dendawijaya, Lukman. 2005. Manajemen Perbankan: Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia

Dewi, N. L. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 5(11), 7337–7366.

Dita Sopiah, Defrizal. (2026). The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance: The Mediating Role Of Work Motivation At Monica And Loren Bakery. Vol. 4 No. 2 https://doi.org/10.61990/ijamesc.v4i2.748

Abdul Rohman, Putri, E. O., Siti, P. Didit (2024). The role of transformational leadership and work motivation on employee performance. Vol 11 No. 4 https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i4.219

Dessi, B. S. (2026). The Influence of Transformational Leadership and Work Environment on Performance With Motivation As A Mediator. Vol. 15 No. 2. https://doi.org/10.34308/eqien.v15i2.2328

Eddy Hermawan Hasudungan Panjaitan. (2024). The impact of transformational leadership on employee performance: examining the mediating role of work motivation in organizational settings. Vol.10 No. 4. https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi/article/view/4859/2621

Fadlum dkk. (2023). The Influence of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Climate, and Teamwork Towards Organizational Citizenship Behavior of Civil Servants. Vol.2 No. 3 https://ijaim.net/journal/index.php/ijaim/article/view/35

Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. Management Science Letters, 10(9), 2107–2112.

Idris, I., Adam, M., & Dharma, S. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui organizational

citizenship behavior. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 23(1), 55–66.

Irna Febriana, Fitantina, Bora Alviolesa. (2026). Kontribusi Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Pencapaian Kinerja Karyawan PT. Kirana Permata. Vol.11 No. 1 https://doi.org/10.32502/mti.v11i1.1816

Ike Dewi Rahmati. (2025). Peran Mediasi Motivasi Kerja : Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Vol. 25 No.2 https://doi.org/10.30595/medek.v25i2.17369

I Made Yoga, Ida Bagus Ketut (2025). Perankepuasankerjamemediasipengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Vol 13 No.1 https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/35401/13044

Khan, A., Khan, N., & Gul, S. (2020). Relationship between motivation and employee performance: Evidence from the banking sector of Pakistan. Journal of Economics, Management and Trade, 26(3), 1–9.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan (Edisi ke-14). PT Remaja Rosdakarya. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3017486

Maidiana Astuti Handayani, Zaleha Trihandayani, Eni Cahyani. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Era Digital. Vol. 11 No. 1 https://doi.org/10.32502/mti.v11i1.1402

Mardiana, S., & Wahyudi, W. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 25(1), 78–95.

Meidina, P.H.,FX,Suwarto (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Vol. 15 No.2 https://doi.org/10.34127/jrlab.v15i2.2248

Mulyani. Syaiful., Muhammad, R. (2026). Transformational Leadership, Work Motivation, And Organizational Commitment As Determinants Of Employee Performance: A Dual Mediation Study In The Indonesian Banking Sector. Vol.7 No.1 https://doi.org/10.46576/ijsseh.v7i1.8465

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education.

Sapruddin, Siti Afifatul, Muhammad Kosim, dkk. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Pelatihan SDM Terhadap Kinerja Karyawan. Vol 2. No. 3 https://doi.org/10.61132/jieap.v2i3.1463

Udin. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. Vol 10 No.2 https://doi.org/10.18488/35.v10i2.3321

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group & Organization Management, 36(2), 223–270.

Winda Nur dan Edi Suryadi. (2023). Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Lihat Dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional. Vol. 9 No. 2 https://doi.org/10.31943/investasi.v9i2.233

Yudi Darmanto, Mafizatun Hayati dan Hana Norhamidah. (2026). Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik sebagai Pendorong Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Keterikatan Karyawan pada Perusahaan Jasa Pengurusan Transportasi. Vol 7. No. 2 https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2.7681