



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Tectona Cipta Niaga

Irma Nurjanah^{1*}, Shinta Dzauharoh²

¹Universitas Wanita Internasional, Jalan Pasir Kaliki No. 179, Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat, Indonesia, Kode Pos 40162

²Universitas Wanita Internasional, Jalan Pasir Kaliki No. 179, Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat, Indonesia, Kode Pos 40162

*Penulis Korespondensi: inurjanah443@gmail.com

Abstract. This study aims to find out and analyze the effect of transformational leadership and work motivation on employee performance on PT. Tectona Cipta Niaga. The phenomenon behind this research is the fluctuation of employee performance and motivation amid the uncertainty of the convection industry. The research methods used are quantitative methods with descriptive and verifiable approaches. The population in this study was all employees of PT. Tectona Cipta Niaga is 79 people, with sampling techniques using saturated sampling or censuses. Data was collected through questionnaire distribution and processed using multiple linear regression analyses with the help of SPSS version 27 software. Research results show that, in part, transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance. Similarly, work motivation that partially has a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, transformational leadership and work motivation have a significant effect on the performance of PT employees. Tectona Cipta Niaga with a correlation value (*R*) of 0.876 which shows a very strong relationship. *R Square's* value of 0.364 or 36.4% indicates that variations in employee performance can be explained by variables of transformational leadership and work motivation, while the remaining 63.6% are influenced by other variables outside this research model.

Keywords: Transformational Leadership, Employment Motivation, Employee Performance.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tectona Cipta Niaga. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah adanya fluktuasi kinerja dan motivasi karyawan di tengah ketidakpastian industri konveksi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Tectona Cipta Niaga yang berjumlah 79 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan diolah menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan motivasi kerja yang secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tectona Cipta Niaga dengan nilai korelasi (*R*) sebesar 0,876 yang menunjukkan hubungan sangat kuat. Nilai *R Square* sebesar 0,364 atau 36,4% menunjukkan bahwa variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 63,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

LATAR BELAKANG

Persaingan bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang adaptif, produktif, dan berdaya saing. Kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor industri konveksi dan manufaktur yang sangat dipengaruhi oleh fluktuasi permintaan pasar, ketepatan waktu produksi, serta kualitas hasil kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang optimal berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi (Widodo & Yandi, 2022).

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bass dan Avolio menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, mampu meningkatkan komitmen serta kapabilitas karyawan. Secara empiris, penelitian Bakker et al. (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai sumber inspirasi yang mendorong peningkatan performa kerja karyawan secara berkelanjutan. Penelitian internasional lainnya oleh Czura et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menjaga kinerja dan kesejahteraan karyawan, terutama pada kondisi krisis dan ketidakpastian organisasi.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Teori dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik yang secara langsung berdampak pada semangat, disiplin, dan komitmen kerja. Penelitian Firgan (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Bustani dan Juniar (2023) yang menegaskan bahwa motivasi psikologis berperan sebagai mekanisme penguatan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Pada konteks nasional, sejumlah penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor, baik sektor publik maupun swasta (Supartini, 2021; Ica, 2024; Baan, 2024). Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa karyawan yang

dipimpin secara inspiratif dan didukung oleh sistem motivasi yang tepat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan konsisten.

PT. Tectona Cipta Niaga sebagai perusahaan konveksi di Kabupaten Bandung menghadapi tantangan serupa dalam mengelola kinerja karyawan di tengah ketidakpastian industri. Observasi awal menunjukkan adanya fluktuasi kinerja dan motivasi karyawan, khususnya pada periode penurunan order. Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja telah banyak dilakukan, masih terbatas kajian empiris yang secara spesifik menelaah pengaruh kedua variabel tersebut pada industri konveksi dengan karakteristik tenaga kerja yang didominasi oleh generasi milenial dan Gen-Z.

Berdasarkan gap penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tectona Cipta Niaga, baik secara parsial maupun simultan, serta memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia.

KAJIAN TEORITIS

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 yang kemudian dikembangkan oleh Bass (dalam Iqbal, 2021) dimana kepemimpinan ini melibatkan empat komponen utama: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*).

Sedangkan menurut Bass dan Avolio dalam (Bakker et al., 2023), Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberian inspirasi dan peningkatan motivasi karyawan. Pemimpin dalam model ini mampu memengaruhi anggota tim untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi guna mencapai visi bersama.

2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kerja karyawan. Menurut teori dua faktor Herzberg, motivasi kerja dipengaruhi

oleh faktor motivator (intrinsik) dan faktor higiene (ekstrinsik) yang memiliki peran berbeda dalam membentuk kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih tekun, produktif, dan bertanggung jawab (El et al., 2024).

2.3 Kinerja Karyawan

Menurut (Y. N. Sari & Darmastuti, 2020) kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang karyawan selama kurun waktu tertentu dimana dari hasil kerja tersebut mencerminkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas sebagai tanggung jawabnya terhadap organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah persepsi terhadap dukungan organisasi. Kinerja karyawan juga dapat dijadikan sebagai indikator untuk menilai sejauh mana sumber daya manusia telah memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan optimal perusahaan. (Widodo & Yandi, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Desain penelitian bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Tectona Cipta Niaga yang berjumlah 79 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert. Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dan seluruh item pernyataan dinyatakan valid serta reliabel. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t (parsial) dan uji F (simultan), sedangkan kekuatan hubungan dan kontribusi variabel dianalisis melalui koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R^2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 79 responden yang merupakan seluruh karyawan PT. Tectona Cipta Niaga.

a. Uji Reabilitas

**Tabel 1.1 Variabel X1, X2 dan Y
Koefisien Cronbach's Alpha 0,70**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,938	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,814	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,909	Reliabel

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan data hasil pengujian diatas terhadap ketiga variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y). diketahui bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing lebih besar dari 0,70. Seluruh instrumen yang digunakan pada variabel ini dinyatakan Reliabel.

b. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		79
Normal Parameters ^{a,b}		
Mean		,0000000
Std. Deviation		4,67499326
Most Extreme Differences		
Absolute		,090
Positive		,059
Negative		-,090
Test Statistic		,090
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,179
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d		,122
99% Confidence Interval		
Lower Bound		,113
Upper Bound		,130

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

Gambar 1.1 Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test dengan menggunakan software SPSS versi 27, diperoleh nilai signifikansi Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,179 dan monte carlo 0,122. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

c. Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a		
	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1	.998	1,002	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
	.998	1,002	MOTIVASI KERJA

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Gambar 1.2 Hasil Uji Multikolinearitas

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Merujuk pada data yang tersaji dalam gambar 1.2, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,998, yang berada di atas ambang batas 0,10. Selain itu, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tercatat sebesar 2,539, atau lebih kecil dari 10. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terbebas dari gejala multikolinearitas, sehingga persyaratan asumsi klasik telah terpenuhi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Model	Coefficients ^a			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
1	(Constant)	2,558	2,529		1,012	,315
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	-,017	,036	-,055	-,480	,633
	MOTIVASI KERJA	,082	,082	,113	,994	,323

a. Dependent Variable: ABS_RES

Gambar 1.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan hasil uji Glejser, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,633 dan variabel motivasi kerja sebesar 0,323. Karena kedua nilai tersebut lebih besar dari ambang batas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak mengalami heteroskedastisitas.

e. Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,418	3,874	,624	,534
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	,340	,055	,563	,151 <.001
	MOTIVASI KERJA	,263	,126	,191	2,086 ,040

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Gambar 1.4 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Tectona Cipta Niaga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Nilai konstanta sebesar 2,418 mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tetap berada pada tingkat tersebut meskipun tanpa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0,314 menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,314 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Sementara itu, koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,263 menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,263 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap.

f. Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,364	,347	4,736

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Gambar 1.5 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan hasil analisis pada gambar 1.5, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,367. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama menjelaskan 36,7% variasi kinerja karyawan PT. Tectona Cipta Niaga, sedangkan 63,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

g. Uji Parsial (t)

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,418	3,874	,624	,534
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	,340	,055	,563	<,001
	MOTIVASI KERJA	,263	,126	,191	2,086
					,040

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Gambar 1.6 Hasil Uji Parsial (t)

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan hasil uji *t* pada gambar 1.6, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *t* hitung sebesar 6,151 yang lebih besar dari *t* tabel 1,991 dengan nilai signifikansi 0,001 (< 0,05), sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. Sementara itu, motivasi kerja menunjukkan nilai *t* hitung sebesar 2,086 yang juga lebih besar dari *t* tabel 1,991 dengan nilai signifikansi 0,040 (< 0,05), yang berarti H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian, kedua variabel tersebut terbukti secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

h. Uji Simultan (F)

Model	ANOVA ^a				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	973,697	2	486,848	21,705
	Residual	1704,734	76	22,431	<,001 ^b
	Total	2678,430	78		

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Gambar 1.7 Hasil Uji Simultan (F)

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan gambar di atas, diperoleh F hitung sebesar 21,705, yang lebih besar daripada F tabel 3,12, serta nilai signifikansi < 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tectona Cipta Niaga.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata sebesar 3,85 (77%) dengan kategori tinggi, motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,70 (74%) dengan kategori tinggi, serta kinerja karyawan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,04 yang juga berada pada kategori tinggi.

Selanjutnya, hasil analisis verifikatif melalui uji parsial (*t test*) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *t* hitung sebesar 6,151 lebih besar dari *t* tabel 1,991 serta nilai signifikansi 0,001 (< 0,05), sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *t* hitung sebesar 2,086 lebih besar dari *t* tabel 1,991 dan nilai signifikansi 0,040 (< 0,05). Secara simultan, hasil uji *F* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *F* hitung sebesar 21,705 dan signifikansi < 0,001, serta mampu menjelaskan 36,4% variasi kinerja karyawan ($R^2 = 0,364$), sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Tectona Cipta Niaga. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata sebesar 3,85 (77%), motivasi kerja sebesar 3,70 (74%), dan kinerja karyawan sebesar 4,04, yang seluruhnya berada pada kategori tinggi. Secara verifikatif, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *t* hitung sebesar 6,151 dan signifikansi 0,001 (< 0,05), sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai *t* hitung sebesar 2,086 dan signifikansi 0,040 (< 0,05). Secara simultan, kedua variabel menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *F* hitung sebesar 21,705 dan signifikansi < 0,001, serta mampu menjelaskan 36,7% variasi kinerja karyawan ($R^2 = 0,367$), sementara 63,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional dan penguatan motivasi kerja sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 36,7% ($R^2 = 0,367$), manajemen PT. Tectona Cipta Niaga disarankan untuk memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui penguatan komunikasi visi, pemberian inspirasi kerja, stimulasi ide inovatif, serta perhatian individual kepada karyawan. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja dengan mengoptimalkan sistem penghargaan, pengakuan kinerja, dan peluang pengembangan karier agar motivasi karyawan tetap terjaga, terutama pada periode fluktuasi permintaan. Mengingat masih terdapat 63,3% variasi kinerja yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel tambahan seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, atau kepuasan kerja serta menggunakan pendekatan dan objek penelitian yang lebih beragam guna memperkaya temuan empiris di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR REFERENSI

- Afiandy, S., & Rosdiana, Y. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 3(2), 742–748. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v3i2.7534>
- Agustus, N., Insan, K., & Hasdani, T. (2024). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Studi pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bungo). 2(3), 12–31.
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (n.d.). *No title*.
- Aulia, N. F., & Armaniah, H. (2026). Pengaruh retensi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT Lintang Mega Pertama. 2(2), 581–588.
- Bakker, A. B., Kjellevold, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41, 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Czura, K., Englmaier, F., Ho, H., & Spantig, L. (2025). Employee performance and mental well-being: The mitigating effects of transformational leadership during crisis. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.03285>
- El, Y., Azwanda, H., Hasri, S., Herzberg, F., & Herzberg, M. (2024). Model dua faktor Herzberg dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. 8(12), 862–866.
- Firgan, M. (2023). The effect of work motivation and work environment on employee performance through work engagement. *Research in Business & Social Science*, 12(9), 134–143.

- Ica, F., Yoseph, K., Meka, P., Lery, Y. C., & Kurnia, H. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel The Jayakarta Suites Komodo Flores. *3(2)*, 26–37.
- Kartini, T. M., Sariwulan, T., & Dara, D. (2025). The role of transformational leadership in fostering innovative work behavior through employee engagement: Empirical evidence from Indonesia's electricity industry. *Journal of Contemporary Applied Social Change*. <http://jcasc.com/index.php/jcasc/article/view/2306>
- Kristianto, H., & B, S. P. (2024). The role of work quantity as an intervening variable of social support and mental health. *Atlantis Press International BV*. <https://doi.org/10.2991/978-94-6463-204-0>
- Kurniawan, S. Y. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan pasca-pandemi. *309*, 309–316.
- Nuryanti, B. L., Masharyono, M., & Faishal, M. (2021). When employee performance affects the quality and quantity of the company: What is the role of work discipline and occupational safety and health (OSH)? *187(GCBME 2020)*, 232–240.
- Radiko Arvyanda, R., Fernandito, E., & Landung, P. (2023). Analisis pengaruh perbedaan bahasa dalam komunikasi antarmahasiswa. *Jurnal Harmoni Nusa Bangsa*, *1*, 67–80. <http://stipram.co.id>
- Sari, D. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja positif dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, *9(2)*, 115–124.
- Sari, Y. N., & Darmastuti, I. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif dan kesejahteraan psikologis sebagai variabel intervening. *Journal of Management*, *4(2)*, 1–12.
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The role of transformational leadership on employee performance through organizational learning culture and intrinsic work motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, *18(1)*, 237–246.
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi, dan motivasi (Literature review MSDM). *1(1)*, 1–14.
- Wulansari, P., & Pratama, B. K. G. (2025). Transformational leadership and innovation management: The mediating role of knowledge sharing. *Jurnal Konseling Indonesia*. <https://jurnal.konselingindonesia.com/index.php/jkp/article/view/1448>
- Yolanda, E., & Rifani, A. (2025). Bridging transformational leadership and sustainability in higher education: A systematic literature review. *Asian Journal of Management, Economics and Social Sciences*. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc/article/view/1347>