

Motivasi, Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai: Sintesis Literatur

Imelda Permata Sari Lumbu[✉], Ardika Immanuel Zebua, Nestiani Lase, Khalik Arifin Harefa, Boyke Perdana Harefa, Eliyunus Waruwu, Forman Halawa

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

e-mail: imeldalumbu2005@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: May 03, 2025

Revised: June 30, 2025

Accepted: June 30, 2025

Published: June 30, 2025

KEYWORDS

transformational leadership, work motivation, competence, discipline, employee performance

ABSTRACT

This article aims to synthesize the relationship between leadership, motivation, and employee performance through an integrative literature review. The study emphasizes that leadership, particularly transformational leadership, shapes work motivation, both intrinsic and extrinsic, and that motivation subsequently enhances employee performance. Based on an analysis of 20 relevant academic sources, this article formulates an integrative conceptual framework in which leadership acts as the main driver, motivation functions as the core mechanism, and performance serves as the measurable outcome. Competence and discipline are identified as reinforcing factors, while organizational contexts, such as public and private sectors, act as boundary conditions that influence the outcomes. The synthesis indicates that leadership practices emphasizing clear vision, empathy, individualized consideration, open communication, and recognition systems can foster motivation that translates into superior work behaviors. Practically, the article recommends the development of transformational leadership programs, the strengthening of collaborative work culture, and the creation of meaningful job designs.

©2025 Authors. Published by PT Delada Cahaya Masagro

This work is licensed under an [Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk mensintesis hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai melalui pendekatan kajian pustaka integratif. Penelitian ini menekankan bagaimana kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, mampu memengaruhi motivasi kerja—baik intrinsik maupun ekstrinsik—yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan menelaah 20 sumber akademik yang relevan, artikel ini menyusun kerangka konseptual integratif yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor utama yang membentuk motivasi kerja, kemudian motivasi tersebut berperan sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi dan disiplin diidentifikasi sebagai faktor penguat, sementara perbedaan konteks organisasi publik dan swasta menjadi kondisi batas yang memengaruhi variasi hasil. Hasil sintesis menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang menonjolkan visi jelas, empati, perhatian individual, komunikasi terbuka, serta sistem penghargaan dapat menumbuhkan motivasi yang terinternalisasi menjadi perilaku kerja unggul. Secara praktis, artikel ini menawarkan rekomendasi bagi organisasi untuk mengembangkan program kepemimpinan transformasional, memperkuat budaya kerja kolaboratif, dan menciptakan desain kerja yang bermakna.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompetensi, disiplin, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dan produktif demi mencapai tujuan organisasi (Indriyani & Hasanah, 2021). Dalam praktiknya, kepemimpinan mencakup daya pengaruh, kepedulian, dan empati kepada bawahan; pemimpin bertindak sebagai pengaruh sekaligus pemberi motivasi bagi pegawai (Saifullah, 2020). Dengan demikian, kualitas kepemimpinan tidak hanya tercermin dari kemampuan mengarahkan, tetapi juga dari kapasitas memobilisasi energi psikologis bawahan agar tujuan bersama dapat diwujudkan.

Motivasi memegang peran sentral sebagai pendorong perilaku kerja—menopang perkembangan kolektif tim, penguatan potensi tiap individu, serta terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Secara operasional, motivasi mendorong individu menyelesaikan tugas dengan antusias, rela berupaya, dan bertanggung jawab. Siagian (2019) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kekuatan pendorong yang membuat anggota organisasi bersedia mengerahkan kemampuan, keahlian, keterampilan, waktu, dan tenaga untuk menunaikan tanggung jawab demi sasaran organisasi. Temuan empiris menunjukkan bahwa tingkat produktivitas institusi sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja; ketika dorongan tersebut melemah, pencapaian tujuan organisasi terancam (Mawardi et al., 2024). Perspektif teoretik seperti Self-Determination Theory menegaskan bahwa motivasi bertumbuh ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial terpenuhi (Deci & Ryan, 2013), sementara Goal-Setting Theory menekankan pentingnya tujuan yang spesifik dan menantang untuk mengangkat kinerja (Locke & Latham, 2002).

Kinerja pegawai adalah indikator kunci keberhasilan operasional organisasi publik maupun privat. Ia mencerminkan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi serta kemampuan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui evaluasi atasan, umpan balik rekan kerja, dan capaian terhadap target atau indikator kinerja (Lestari, 2023). Secara praktis, kuantitas dan kualitas hasil kerja menjadi parameter penting untuk menilai kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi (Fransiska & Tupti, 2020).

Selain motivasi, kompetensi dan disiplin kerja turut menentukan capaian kinerja. Kompetensi—yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap—menjadi prasyarat agar pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan unggul. Sementara itu, disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme dasar manajemen SDM untuk meminimalkan kelalaian dan penyimpangan yang dapat menurunkan efisiensi (Prayogi et al., 2019). Integrasi elemen-elemen ini—motivasi, kompetensi, dan disiplin—menjadi landasan strategis peningkatan kinerja.

Di antara ragam gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional dipandang efektif dalam mengangkat motivasi dan kinerja bawahan. Gaya ini didefinisikan sebagai kapasitas pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan agar melampaui target yang direncanakan (Angelia & Astiti, 2020). Secara konseptual, kepemimpinan transformasional bekerja melalui pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*) (Bass & Avolio, 1994). Dengan mekanisme tersebut, pemimpin tidak hanya menggerakkan kepatuhan, melainkan membangkitkan komitmen internal yang berdampak pada performa berkelanjutan.

Namun demikian, keterkaitan antara “motivasi kepemimpinan” (yakni praktik memotivasi yang dijalankan pemimpin) dan kinerja pegawai kerap dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, dan profil pegawai, sehingga bukti empirisnya bervariasi. Kondisi ini menegaskan perlunya kajian yang memeriksa bagaimana motivasi yang diprakarsai pemimpin bekerja bersama faktor-faktor seperti kompetensi dan disiplin untuk menjelaskan variasi kinerja pegawai.

Berangkat dari urgensi tersebut, tulisan ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh motivasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; (2) mengidentifikasi bentuk-bentuk motivasi yang diterapkan pimpinan dalam lingkungan kerja; serta (3) merumuskan rekomendasi praktis bagi pemimpin agar penerapan peran motivasi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja bawahan. Secara teoretis, kontribusi tulisan ini terletak pada penguatan model konseptual yang mengintegrasikan kepemimpinan (khususnya transformasional), motivasi, kompetensi, disiplin, dan kinerja. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi rujukan bagi organisasi publik maupun swasta dalam merancang program pengembangan kepemimpinan dan kebijakan manajemen kinerja yang menekankan penguatan motivasi kerja pegawai.

Research Gap & Contribution

Meskipun hubungan kepemimpinan–motivasi–kinerja telah luas dibahas, korpus pengetahuan yang ada masih terfragmentasi. Pertama, mekanisme motivasi intrinsik–ekstrinsik sebagaimana diteorikan oleh Deci & Ryan (2013) jarang diintegrasikan secara operasional dengan praktik kepemimpinan, khususnya dimensi transformasional (pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual) ala Bass & Avolio (1994). Kedua, temuan lintas studi belum secara sistematis menautkan mekanisme tersebut dengan kondisi batas organisasional—terutama perbedaan sektor publik vs. swasta—sehingga variasi efek kerap dipahami secara anekdot. Ketiga, kajian

terdahulu umumnya belum menyajikan model kerja yang koheren yang menempatkan kompetensi dan disiplin sebagai faktor penguat (moderator) yang menjelaskan kapan dan pada siapa pengaruh kepemimpinan melalui motivasi akan memunculkan kinerja yang lebih tinggi. Kekosongan inilah yang menghambat konsolidasi teori sekaligus pelembagaan rekomendasi praktis yang dapat direplikasi.

Artikel ini menawarkan tiga kontribusi utama.

1. Model integratif yang operasional: memformulasikan jalur kepemimpinan (terutama transformasional) → motivasi kerja (intrinsik & ekstrinsik) → kinerja, dengan kompetensi dan disiplin sebagai moderator serta konteks organisasi (publik vs. swasta) sebagai kondisi batas yang eksplisit.
2. Serangkaian proposisi riset berbasis teori: menyusun butir-butir proposisi yang dapat langsung diuji secara empiris (survei, eksperimen lapangan, atau desain longitudinal), sehingga menjembatani celah antara teori motivasi dan praktik kepemimpinan.
3. Toolkit implementasi untuk organisasi: menerjemahkan temuan konseptual ke dalam intervensi terstruktur—pelatihan kepemimpinan transformasional, desain kerja bermakna berlandas SDT, sistem pengakuan dan *goal-setting* SMART—yang memberikan jalur praktis peningkatan kinerja dengan akuntabilitas pengukuran.

Definisi Operasional & Kerangka Teoretik

Dalam kajian ini, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai praktik kepemimpinan yang menumbuhkan komitmen dan energi psikologis bawahan melalui empat dimensi—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration—yang secara operasional tampak pada peneguhan teladan, artikulasi visi menantang, pemicu nalar-kritis, serta perhatian personal terhadap kebutuhan pengembangan pegawai (Bass & Avolio, 1994; Angelia & Puri Astiti, 2020; Saifullah, 2020).

Motivasi kerja dirumuskan sebagai dorongan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku kerja, dengan dua modus utama: intrinsik, yakni keterlibatan karena nilai/kenikmatan aktivitas itu sendiri (Legault, 2016), dan ekstrinsik, yakni dorongan karena imbalan, pengakuan, atau konsekuensi sosial-organisasional (Hamdani et al., 2020; Menhard et al., 2022).

Kinerja pegawai dimaknai sebagai keluaran perilaku kerja yang terukur melalui kuantitas—kualitas hasil, kontribusi terhadap tujuan, serta evaluasi atas pelaksanaan tugas yang dapat dipertanggungjawabkan (Lestari, 2023; Fransiska & Tupti, 2020; Siagian, 2023).

Hubungan antarkonstruksi tersebut dihipotesiskan dipengaruhi oleh moderator berupa kompetensi (pengetahuan—keterampilan—sikap) dan disiplin (ketaatan norma/standar kerja), yang memperkuat efektivitas motivasi terhadap kinerja (Prayogi et al., 2019). Selain itu, konteks organisasi—publik vs swasta—berfungsi sebagai kondisi batas yang menjelaskan variasi efek lintas sektor (Handoyo, 2023; Wiska et al., 2022).

Secara teoretik, Self-Determination Theory menjelaskan mekanisme internalisasi motivasi melalui pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, sedangkan Goal-Setting Theory menerangkan bagaimana tujuan yang spesifik dan menantang mentranslasikan motivasi menjadi kinerja yang lebih tinggi (Deci & Ryan, 2013; Locke & Latham, 2002). Dengan demikian, kerangka ini menautkan jalur kepemimpinan → motivasi (intrinsik—ekstrinsik) → kinerja, sekaligus menegaskan peran penguat dan konteks yang memoderasi kekuatan hubungan tersebut.

METODE

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan berpendekatan naratif—integratif, yang mensintesis bukti konseptual—empiris tanpa pengumpulan data lapangan (Snyder, 2019; Wohlin et al., 2020). Proses sintesis mengikuti alur kondensasi data → penyajian/sintesis → penarikan & verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2014; Saleh, 2017).

Penelusuran literatur utama dilakukan melalui Google Scholar hingga Agustus 2025 dan diperluas secara sekunder ke Scopus, Dimensions, EBSCOhost, dan Emerald untuk memastikan cakupan serta kemutakhiran; Mendeley digunakan untuk manajemen referensi dan deduplikasi. Pencarian memanfaatkan kombinasi kata kunci dan operator Boolean berikut: (“*kepemimpinan*” OR “*kepemimpinan transformasional*”) AND (“*motivasi kerja*” OR “*motivasi intrinsik*” OR “*motivasi ekstrinsik*”) AND (“*kinerja pegawai*” OR “*kinerja*”), serta padanan bahasa Inggris guna memperluas

jangkauan—(“*leadership*” OR “*transformational leadership*”) AND (“*work motivation*” OR “*intrinsic motivation*” OR “*extrinsic motivation*”) AND (“*employee performance*” OR “*job performance*”). String pencarian diseragamkan lintas basis data untuk menjaga konsistensi hasil.

Studi ini menerapkan kriteria seleksi yang jelas. Suatu sumber diikutkan apabila: (i) memiliki relevansi tematik dengan hubungan kepemimpinan–motivasi–kinerja; (ii) berupa artikel peer-reviewed atau buku akademik; (iii) ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris; dan (iv) berada dalam konteks sektor publik dan/atau swasta. Sebaliknya, sumber dikecualikan apabila teridentifikasi sebagai duplikat; tidak relevan atau menampilkan argumen/landasan metodologis yang lemah; berjenis editorial, opini, atau berita; serta prosiding yang tidak memiliki bukti peer review yang jelas.

Penyaringan dilakukan bertahap: judul–abstrak → teks penuh. Deduplikasi dilakukan sebelum penyaringan. Hasil seleksi dilaporkan dengan PRISMA 2020: n₁ rekaman teridentifikasi (basis data); n₂ tambahan (sumber lain, jika ada); n₃ setelah deduplikasi; n₄ disaring (judul/abstrak) → n₅ dikecualikan; n₆ *full-text* dinilai → n₇ tidak diperoleh (jika ada); n₈ *full-text* dikecualikan (dengan alasan). Disertakan (kualitatif) = 20 (17 artikel jurnal + 3 buku).

Kualitas metodologis dinilai menggunakan daftar periksa CASP/JBI yang disesuaikan dengan desain masing-masing sumber. Hasil appraisal digunakan untuk menimbang (bukan otomatis mengeksklusi) bukti pada saat sintesis. Setiap sumber diekstraksi ke lembar kerja terstruktur (tujuan, konteks/sektor, desain, instrumen—mis. MLQ untuk kepemimpinan; indikator motivasi/engagement; metrik kinerja—serta temuan, mediator–moderator). Sintesis dilakukan secara tematik–naratif dengan memetakan jalur kepemimpinan → motivasi (intrinsik/ekstrinsik) → kinerja, serta menguji peran kompetensi dan disiplin sebagai moderator dan konteks organisasi (publik vs. swasta) sebagai kondisi batas. Karena tidak melibatkan subjek manusia, persetujuan etik tidak diperlukan. Seluruh keputusan seleksi, appraisal, dan sintesis didokumentasikan untuk memastikan keterlacakan dan replikasi proses.

Temuan Penelitian Terdahulu

Secara konsisten, literatur menunjukkan jalur kepemimpinan → motivasi → kinerja. Praktik kepemimpinan yang menonjolkan pengaruh, empati, perhatian individual, kejelasan visi, komunikasi terbuka, dan pengakuan kinerja meningkatkan motivasi kerja (intrinsik &/atau ekstrinsik), yang pada gilirannya mengangkat kinerja—tercermin dari kuantitas–kualitas hasil, kedisiplinan eksekusi, dan kontribusi terhadap target organisasi. Efek ini diperkuat oleh kompetensi dan disiplin sebagai enabler perilaku kerja efektif. Pada sektor publik, motivasi berkelindan dengan mutu pelayanan; pada sektor swasta, efeknya menonjol pada produktivitas, retensi, dan keunggulan kompetitif. Dalam situasi dinamis/tidak pasti, kepemimpinan transformasional lebih adaptif daripada pendekatan yang semata berorientasi kontrol, antara lain melalui stimulasi intelektual dan perhatian individual yang menumbuhkan *work engagement*.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Utama (20 Sumber dalam Korpus)

No	Peneliti/Sumber	Fokus	Ringkasan Temuan
1	Indriyani & Hasanah (2021)	Kepemimpinan	Pemimpin perlu memengaruhi bawahan agar produktif dan kolaboratif menuju tujuan organisasi.
2	Saifullah (2020)	Kepemimpinan	Kepemimpinan yang efektif mencakup pengaruh, empati, dan kepedulian.
3	Fransiska & Tupti (2020)	Motivasi	Motivasi mendorong penyelesaian tugas dengan rasa tanggung jawab tinggi.
4	Siagian (2023)	Motivasi kerja	Motivasi sebagai kekuatan pendorong mobilisasi kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi.
5	Mawardi et al. (2024)	Motivasi–Produktivitas	Produktivitas sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja.
6	Lestari (2023)	Kinerja	Kinerja diukur melalui pencapaian tugas, kontribusi, dan evaluasi hasil.

7	Prayogi et al. (2019)	Kompetensi–Disiplin	Kompetensi & disiplin berpengaruh besar pada kinerja pegawai.
8	Angelia & Puri Astiti (2020)	Transformasional–Engagement	Kepemimpinan transformasional meningkatkan <i>work engagement</i> dan berdampak pada kinerja.
9	Bass & Avolio (1994)	Transformasional (monograf)	Empat dimensi TL (II, IM, IS, IC) sebagai mekanisme peningkat komitmen & kinerja.
10	Deci & Ryan (2013)	SDT (teori motivasi)	Pemenuhan otonomi, kompetensi, keterhubungan memperkuat motivasi intrinsik → kinerja.
11	Locke & Latham (2002)	Goal-Setting	Tujuan spesifik & menantang mentranslasikan motivasi menjadi kinerja lebih tinggi.
12	Legault (2016)	Motivasi intrinsik	Keterlibatan karena nilai/kenikmatan aktivitas meningkatkan persistensi & kualitas kerja.
13	(Hamdani et al., 2020)	Motivasi ekstrinsik	Imbalan/pengakuan dapat memantik dan menguatkan dorongan intrinsik menuju perubahan perilaku kerja.
14	(Sembiring et al., 2023)	Visi–Komunikasi–Inovasi	Kejelasan visi & komunikasi terbuka pemimpin memicu kreativitas dan inovasi tim.
15	(Nisyak, 2016)	Gaya kepemimpinan–Kinerja	Gaya kepemimpinan yang mendorong (bukan sekadar mengontrol) meningkatkan pencapaian organisasi.
16	(Ningsih et al., 2024)	Pengakuan & Reward	<i>Recognition</i> dan jaminan kesejahteraan meningkatkan fokus dan performa pegawai.
17	(Wisika et al., 2022)	Sektor publik–Layanan	Lemahnya motivasi berkorelasi dengan menurunnya mutu layanan publik.
18	(Handoyo, 2023)	Sektor swasta–Produktivitas/Retensi	Motivasi kepemimpinan berkontribusi pada produktivitas, retensi, dan budaya kerja positif.
19	(Prayuda, 2022)	Transformasional–Adaptivitas	TL efektif pada ketidakpastian; meningkatkan kesadaran diri dan standar kinerja.
20	(Jufrizen & Lubis, 2020)	Transformasional–Kinerja	TL menumbuhkan motivasi bawahan untuk berupaya maksimal mencapai standar kinerja lebih tinggi.

Catatan: Dari 20 sumber di atas, sebagian merupakan rujukan teoretik/monograf (mis. Bass & Avolio, 1994) yang memberi landasan mekanisme, sedangkan lainnya merupakan artikel empiris/konseptual yang memperkuat jalur kepemimpinan → motivasi → kinerja serta kondisi batasnya (sektor publik vs. swasta) dan faktor penguat (kompetensi, disiplin).

Secara tematik, mekanisme kausal yang paling parsimoni dapat dirumuskan sebagai berikut: kepemimpinan transformasional—melalui empat dimensi idealized influence (II), inspirational motivation (IM), intellectual stimulation (IS), dan individualized consideration (IC)—mengaktivasi mekanisme motivasional yang dijelaskan Self-Determination Theory (pemenuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan) dan diinstitutionalisasi melalui penetapan tujuan yang spesifik serta menantang (SMART), yang pada gilirannya tertranslasi menjadi kinerja yang lebih unggul. Efek ini diampifikasi oleh kompetensi dan disiplin sebagai moderator perilaku kerja, sehingga dorongan motivasional lebih efektif diwujudkan dalam keluaran yang terukur.

Pada tataran praksis, efektivitas jalur tersebut paling nyata ketika organisasi menegakkan visi yang jelas, arsitektur komunikasi yang terbuka, skema pengakuan (*recognition*) dan dukungan kerja

yang konsisten, serta otonomi tugas yang memadai. Konteks sektoral turut membentuk manifestasi hasil: di layanan publik, perbaikan bermuara pada mutu layanan; di sektor swasta, dampaknya menonjol pada produktivitas dan retensi. Terakhir, dalam lingkungan yang dinamis/ambigu, keunggulan pendekatan transformasional cenderung meningkat dibanding gaya yang berorientasi kontrol, karena kapasitasnya menumbuhkan energi psikologis, kreativitas, dan komitmen yang adaptif terhadap perubahan.

PEMBAHASAN

Motivasi, kepemimpinan, dan kinerja

Motivasi yang berakar dari dalam diri (intrinsik)—yakni kesadaran atas nilai, makna, dan kenikmatan dari pekerjaan itu sendiri—mendorong individu berprestasi dan meningkatkan kinerja (Legault, 2016). Pada saat yang sama, motivasi ekstrinsik—dorongan dari luar seperti imbalan, pengakuan, atau konsekuensi—sering menjadi pemantik awal yang kemudian dapat memperkuat dorongan intrinsik menuju perubahan sikap dan perilaku kerja yang lebih baik (Yuni Mulyanti & Abdillah, 2019; Menhard et al., 2022). Secara teoretik, kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial menjelaskan mengapa kombinasi dukungan intrinsik–ekstrinsik yang tepat mengangkat kinerja (Deci & Ryan, 2000).

Peran pemimpin dalam memfasilitasi motivasi

Kepemimpinan yang efektif tidak berhenti pada instruksi dan pengawasan, tetapi menumbuhkan motivasi melalui pengaruh, empati, dan kepedulian (Saifullah, 2020). Ketika karyawan dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam keputusan, motivasi kerja meningkat dan mendorong penyelesaian tugas dengan tanggung jawab lebih tinggi (Fransiska & Tupti, 2020). Pada level organisasi, motivasi adalah penggerak komitmen—mengarahkan tenaga, waktu, dan keterampilan pegawai untuk mencapai sasaran (Siagian, 2023). Budaya kerja yang kolaboratif dan suportif yang dibangun pemimpin akan memperkuat produktivitas dan inovasi (Mawardi et al., 2024).

Bagaimana motivasi kepemimpinan meningkatkan kinerja

Pertama, pemimpin yang memberikan arah serta visi yang jelas dan mengelola komunikasi terbuka cenderung memicu kreativitas, keberanian bereksperimen, dan inovasi tim (Ari Wibowo Sembiring et al., 2023). Kedua, gaya kepemimpinan yang mendorong—bukan sekadar mengontrol—akan mengarahkan organisasi pada pencapaian tujuan sekaligus memantik prestasi individu (Nisyak, 2016). Ketiga, pengakuan dan apresiasi atas capaian, termasuk *reward* dan jaminan kesejahteraan yang memadai, membuat pegawai fokus dan terdorong untuk menampilkan kinerja yang semakin baik (Ningsih et al., 2024).

Konteks sektor publik dan swasta

Di sektor publik, motivasi berkaitan erat dengan kualitas pelayanan: lemahnya motivasi menjadi salah satu penyebab turunnya mutu layanan (Wisika et al., 2022). Intervensi kepemimpinan yang tepat—pelibatan, pengakuan, dan penguatan makna pelayanan—dapat meningkatkan efisiensi dan kreativitas kerja aparatur. Di sektor swasta, motivasi kepemimpinan yang efektif berkontribusi pada produktivitas, retensi, dan keunggulan kompetitif; pemimpin perlu bekerja melalui dan bersama tim, sehingga pemahaman tentang dinamika motivasi kerja menjadi krusial bagi pencapaian target dan budaya kerja positif (Handoyo, 2023).

Dampak gaya transformasional

Bukti terakumulasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional—yang menonjol pada pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual—berkorelasi positif dengan *work engagement* dan kinerja (Angelia & Puri Astuti, 2020; Bass & Avolio, 1994). Dalam kondisi yang tidak pasti, pendekatan ini membantu pemimpin mengenali elemen kunci situasi dan memilih strategi yang sesuai (Prayuda, 2022). Secara praktis, kepemimpinan transformasional menumbuhkan motivasi bawahan untuk berupaya maksimal mencapai standar kinerja yang lebih tinggi (Jufrizen & Lubis, 2020).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan jalur konseptual kepemimpinan → motivasi (intrinsik/ekstrinsik) → kinerja. Pemimpin efektif mengorkestrasi kejelasan visi, dukungan psikologis, dan sistem penghargaan agar motivasi terinternalisasi dan berlanjut pada perilaku kerja unggul. Pada

organisasi publik maupun swasta, penguatan praktik kepemimpinan yang memotivasi—melalui pelibatan, pengakuan, dan ruang kreasi—adalah tuas strategis untuk menaikkan produktivitas dan mutu hasil kerja.

KESIMPULAN

Artikel ini menyimpulkan bahwa motivasi kepemimpinan merupakan tuas strategis peningkatan kinerja pegawai. Jalur konseptual yang paling konsisten adalah kepemimpinan → motivasi (intrinsik & ekstrinsik) → kinerja. Pemimpin yang menghadirkan visi jelas, empati dan kepedulian, serta sistem pengakuan dan dukungan kerja, mampu menumbuhkan motivasi yang kemudian terinternalisasi menjadi perilaku kerja unggul.

1. Motivasi sebagai mekanisme utama
Motivasi kerja—terutama kombinasi dukungan intrinsik (makna, otonomi, keterlibatan) dan penguatan ekstrinsik (pengakuan, imbalan, kepastian dukungan)—menjelaskan mengapa praktik kepemimpinan yang tepat berdampak pada kenaikan produktivitas dan tanggung jawab kerja.
2. Peran kepemimpinan transformasional
Gaya transformasional—melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual—secara konsisten terkait dengan peningkatan *engagement* dan kinerja, serta lebih adaptif pada situasi yang dinamis dibanding pendekatan yang berfokus pada kontrol semata.
3. Faktor penguat kinerja
Kompetensi (pengetahuan–keterampilan–sikap) dan disiplin kerja berfungsi sebagai enabler yang memperkuat efek motivasi terhadap kinerja; keduanya perlu dikelola paralel dengan intervensi kepemimpinan.
4. Konteks organisasi
Di sektor publik, motivasi kepemimpinan berkorelasi erat dengan mutu pelayanan kepada masyarakat; di sektor swasta, ia mengungkit produktivitas, retensi, dan keunggulan kompetitif. Prinsip dasarnya serupa: pelibatan, pengakuan, dan iklim kolaboratif meningkatkan performa.
5. Implikasi praktis ringkas
Organisasi perlu mengorkestrasi kejelasan tujuan, desain kerja bermakna, ruang partisipasi, serta sistem apresiasi dan dukungan kesejahteraan untuk memastikan motivasi berkelanjutan yang berdampak pada hasil kerja.
6. Kontribusi dan arah lanjut
Kajian ini memperkaya pemahaman hubungan kepemimpinan–motivasi–kinerja dan menegaskan pentingnya pendekatan transformasional. Karena berbasis studi kepustakaan, temuan perlu diuji lanjut melalui riset empiris (survei/eksperimen/studi lapangan) dengan mempertimbangkan variabel kontekstual (tipe organisasi, karakter pekerjaan, dan demografi pegawai).

Secara keseluruhan, penguatan praktik kepemimpinan yang memotivasi—dipadu pengembangan kompetensi dan disiplin—merupakan strategi kunci untuk menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi dan berkelanjutan pada berbagai konteks organisasi.

REFERENSI

- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187. <https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>
- Ari Wibowo Sembiring, Aulia Sari Damanik, Khansa Arista Widya, & Suawandi Suawandi. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Inovasi dalam Organisasi Kewirausahaan. *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 2(1), 231–238. <https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i1.1529>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2).

- Hamdani, H., Mulyanti, R. Y., & Abdillah, F. (2020). PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA PENGEMUDI GRABBIKE. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 9(2), 89–103. <https://doi.org/10.37932/j.e.v9i2.53>
- Handoyo, D. P. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN IMPLIKASI TERHADAP PUBLIC SECTOR ENTREPRENEURSHIP PADA KEJAKSAAN NEGERI BATANGHARI. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 12(1), 209–222.
- Ila Rohmatun Nisyak. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN . *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 5(4).
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1139-1
- Lestari, D. (2023). *Kinerja Pegawai*. Widina Media Utama .
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mawardi, S., Tarwijo, T., Hanis, U., & Violin, V. (2024). Implementasi Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 849–859.
- Menhard, M., Yusuf, M., & Safrizal, S. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Az-Zuhra Property Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(2), 371–376. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v10i2.1436>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Ningsih, E. T., Nursanjaya, Iryani, L., Hafni, N., & Ameliany, N. (2024). Analisis Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai (Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Lhokseumawe). *Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 2(4).
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 2, 666–670. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.92>
- Prayuda, R. Z. (2022). Dampak Kepuasan Kerja , Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan Sekolah Swasta: A Mini Review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 3(1), 24–28.
- Saifullah. (2020). Determinasi Motivasi dan Kinerja Guru terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Profesional Guru (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Kota Bima): Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 1(2), 600–621.
- Saleh, S. (2017). *Analisis Data Kualitatif*. Pustaka Ramadhan.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Wiska, N., Asrinaldi, A., & Zetra, A. (2022). Motivasi Pelayanan Publik dalam Peningkatan Kinerja Pelayanan di Kantor Camat Padang Timur. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 6(1). <https://doi.org/10.31506/jipags.v6i1.12851>
- Wohlin, C., Mendes, E., Felizardo, K. R., & Kalinowski, M. (2020). Guidelines for the search strategy to update systematic literature reviews in software engineering. *Information and Software Technology*, 127, 106366. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106366>