

## KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN

Grace Joanna Zalukhu \*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Gunungsitoli, Indonesia

\*e-mail: [gracejoannazalukhu@gmail.com](mailto:gracejoannazalukhu@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini dibuat untuk mengkaji secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memengaruhi kinerja serta kepuasan kerja karyawan, menggunakan metode tinjauan literatur (literature review). Tantangan manajemen yang makin rumit ditambah fenomena dunia kerja pasca-pandemi seperti "Great Resignation" dan "Quiet Quitting" membuat perusahaan harus memikirkan strategi pengelolaan SDM yang lebih luwes dan tepat sasaran. Metode yang dipakai adalah studi kepustakaan dengan cara menelaah, menyaring, dan menyimpulkan hasil dari 11 jurnal penelitian terdahulu yang setema. Hasil ulasan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional dan demokratis punya pengaruh positif yang sangat kuat untuk menggerakkan komitmen karyawan. Di sisi lain, motivasi kerja, baik intrinsik (kepuasan batin dan ruang untuk berkembang) maupun ekstrinsik (gaji, bonus, dan tunjangan), terbukti menjadi modal utama dalam mendongkrak produktivitas serta kepuasan kerja jangka panjang. Kesimpulan praktis dari studi ini menegaskan bahwa perpaduan antara bos yang komunikatif-suportif dan pemenuhan kebutuhan motivasi karyawan yang seimbang adalah kunci utama untuk menjaga stabilitas kerja dan menyukseskan organisasi di era transformasi digital saat ini.

**Kata Kunci** : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Literature Review, Motivasi Kerja,.

### Abstract

*This study was conducted to deeply examine how leadership style and work motivation affect employee performance and job satisfaction, using a literature review method. Increasingly complex management challenges combined with post-pandemic workplace phenomena like the "Great Resignation" and "Quiet Quitting" force companies to rethink more flexible and targeted HR management strategies. The method used is a literature study by reviewing, filtering, and summarizing the results of 11 previous research journals with similar themes. The review results show that leadership style especially transformational and democratic leadership has a very strong positive influence in driving employee commitment. On the other hand, work motivation, both intrinsic (inner satisfaction and room for growth) and extrinsic (salary, bonuses, and allowances), is proven to be the main asset in boosting productivity and long-term job satisfaction. The practical conclusion of this study confirms that the combination of communicative-supportive bosses and balanced fulfillment of employee motivation needs is the main key to maintaining work stability and succeeding organizations in today's digital transformation era.*

**Keywords**: Leadership Style, Employee Performance, Job Satisfaction, Literature Review, Work Motivation.

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, transformasi digital, dan persaingan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Keunggulan kompetitif suatu organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh modal, teknologi, maupun aset fisik, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, upaya meningkatkan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia modern (Wita & Zebua, 2026). Di antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan dua variabel yang secara konsisten mendapatkan perhatian dalam berbagai penelitian karena keduanya berperan penting dalam membentuk perilaku, produktivitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Febriantina et al., 2025).

Perkembangan penelitian dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak lagi dipandang hanya sebagai kemampuan mengarahkan bawahan, tetapi juga sebagai kemampuan untuk menginspirasi, memberdayakan, dan membangun keterlibatan karyawan/ gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis menjadi pendekatan yang paling banyak dibahas karena dinilai mampu meningkatkan motivasi, kreativitas, serta kinerja karyawan (Daeli et al., 2024; Angguningtiyas & Yuliana, 2025). Di sisi lain, motivasi kerja dipahami sebagai faktor psikologis yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Motivasi yang tinggi terbukti mampu meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, loyalitas, serta kualitas hasil kerja karyawan (Tete et al., 2026; Kurniawan & Saputra, 2025).

Perubahan lingkungan kerja pascapandemi Covid-19 juga turut memengaruhi dinamika hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja. Karyawan saat ini tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial, tetapi juga memperhatikan kualitas hubungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, penghargaan, kesempatan pengembangan diri, dan dukungan dari pimpinan. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan menjadi faktor strategis yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan motivasi dan keterlibatan karyawan (Calluso & Devetag, 2025). Selain itu, perkembangan teknologi dan transformasi digital telah memperluas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Pemanfaatan teknologi, efisiensi kerja, budaya organisasi, serta lingkungan kerja yang kondusif semakin sering dikaji sebagai faktor yang berinteraksi dengan kepemimpinan dan motivasi dalam memengaruhi kinerja organisasi (Sangapan et al., 2025; Novitasari et al., 2026).

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, masih terdapat sejumlah kesenjangan penelitian yang perlu mendapat perhatian. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hubungan langsung antarvariabel sehingga belum memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan dan motivasi saling berinteraksi dalam berbagai konteks organisasi (Tete et al., 2026; Wita & Zebua, 2026). Kedua, hasil penelitian menunjukkan adanya variasi faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, teknologi, efisiensi kerja, kepuasan kerja, hingga karakteristik kepribadian individu (Daeli et al., 2024; Sangapan et al., 2025; Calluso & Devetag, 2025). Variasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja tidak dapat dipahami secara sederhana, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual yang belum terintegrasi secara utuh dalam kajian-kajian sebelumnya.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan sintesis literatur yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Literature review menjadi penting karena dapat mengintegrasikan berbagai hasil penelitian yang tersebar, mengidentifikasi pola hubungan yang konsisten, menemukan inkonsistensi temuan, serta memetakan faktor-faktor yang berpotensi memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Melalui pendekatan ini, dapat diperoleh

pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai perkembangan penelitian terkini sekaligus arah penelitian yang masih perlu dikembangkan di masa mendatang.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menelaah dan mensintesis berbagai temuan empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi hubungan tersebut, serta merumuskan kesenjangan penelitian yang masih terbuka sebagai dasar pengembangan penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan pendekatan deskriptif untuk mengkaji dan mensintesis berbagai hasil penelitian mengenai kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan relevansi topik, kesesuaian dengan tujuan penelitian, serta keterkaitan dengan variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Artikel yang dipilih merupakan penelitian yang memiliki metode dan temuan yang jelas sehingga dapat mendukung proses sintesis literatur secara komprehensif.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (content analysis) dan analisis tematik (thematic analysis). Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi informasi penting dari setiap penelitian, seperti fokus penelitian, metode yang digunakan, serta temuan utama. Selanjutnya, analisis tematik. Selanjutnya, analisis tematik dilakukan dengan mengelompokkan hasil penelitian ke dalam tema-tema yang relevan untuk menemukan pola hubungan, persamaan, perbedaan temuan, serta kesenjangan penelitian yang masih dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Tipologi Gaya Kepemimpinan dalam Menstimulasi Motivasi Kerja**

Hasil sintesis dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Namun demikian, setiap gaya kepemimpinan menghasilkan pengaruh yang berbeda terhadap dimensi motivasi yang muncul pada karyawan. Penelitian Angguningtyas dan Yuliana (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan motivasi melalui keterlibatan karyawan dalam proses kerja, pemberian kesempatan menyampaikan pendapat, serta dukungan terhadap pengembangan karir. Pada kondisi ini, motivasi tidak hanya muncul karena faktor penghargaan finansial, tetapi juga karena adanya rasa dihargai dan diikutsertakan dalam organisasi.

Berbeda dengan kepemimpinan demokratis, kepemimpinan transformasional lebih banyak ditemukan dalam penelitian sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik. Daeli et al. (2024), Wita dan Zebua (2026), serta Kurniawan dan Saputra (2025) menemukan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi melalui pemberian visi yang jelas, inspirasi, dukungan emosional, dan pemberdayaan karyawan. Dalam konteks ini, karyawan terdorong untuk bekerja bukan hanya karena imbalan yang diterima, tetapi juga karena adanya dorongan internal untuk mencapai tujuan bersama.

Calluso dan Devetag (2025) memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dalam memotivasi karyawan dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian individu. Artinya, tidak semua karyawan merespons gaya kepemimpinan yang sama dengan tingkat motivasi yang sama. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak bersifat universal, melainkan harus mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik bawahan.

Tabel 1. Sintesis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Peneliti	Metode Penelitian	Jenis Kepemimpinan	Temuan utama
Angguningtiyas & Yuliana (2025)	Kualitatif	Demokratis	Kepemimpinan demokratis meningkatkan semangat kerja, keterlibatan, dan tanggung jawab karyawan
Calluso & Devetag (2025)	Survei	Demokratis & Otoritatif	Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dipengaruhi karakteristik kepribadian
Daeli et al. (2024)	Kuantitatif	Transformasional	Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi kerja secara signifikan
Sangapan et al. (2025)	SEM-PLS	Adaptif	Kepemimpinan memperkuat motivasi dalam lingkungan kerja digital
Febriantina et al. (2025)	Literature Review	Beragam	Kepemimpinan efektif menjadi faktor utama pembentuk motivasi
Tete et al. (2026)	Kuantitatif	Umum	Motivasi meningkat melalui dukungan dan arahan pemimpin
Novitasari et al. (2026)	Kuantitatif	Transformasional	Kepemimpinan berkontribusi terhadap kepuasan dan motivasi kerja
Wita & Zebua (2026)	Kuantitatif	Transformasional	Pemimpin berperan membangun motivasi melalui inspirasi dan pemberdayaan
Praditya et al. (2025)	Studi Konseptual	Partisipatif	Kepemimpinan terbuka mendorong kreativitas dan motivasi
Citra & Fahmi	Kuantitatif	Umum	Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan loyalitas karyawan
Kurniawan & Saputra (2025)	Kuantitatif	Transformasional	Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi intrinsik karyawan milenial

Berdasarkan hasil sintesis dari penelitian yang dikaji, berbagai gaya kepemimpinan menunjukkan kontribusi yang berbeda dalam membangun motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan motivasi intrinsik melalui pemberian inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan potensi karyawan. Sementara itu, kepemimpinan demokratis dan partisipatif lebih menekankan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga mampu meningkatkan rasa memiliki, komitmen, dan motivasi sosial karyawan. Dari temuan-temuan tersebut dapat kita ketahui bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk seluruh situasi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya dengan karakteristik karyawan, budaya organisasi, dan tuntutan lingkungan kerja agar motivasi kerja dapat berkembang secara optimal.

### **Dinamika Faktor Pendorong Motivasi Karyawan**

Hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dibentuk oleh kombinasi faktor ekstrinsik dan intrinsik yang dipengaruhi oleh kebijakan serta perilaku pemimpin. Pada aspek ekstrinsik, Angguningtiyas dan Yuliana (2025) menemukan bahwa pemberian gaji, bonus, tunjangan, fasilitas kesehatan, dan penghargaan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Temuan serupa juga ditemukan oleh Tete et al. (2026) yang menunjukkan bahwa kurangnya penghargaan dari pimpinan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan.

Meskipun demikian, berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa faktor psikologis mulai memiliki peran yang semakin besar dibandingkan faktor finansial semata. Dalam penelitian Kurniawan dan Saputra (2025) menemukan bahwa motivasi intrinsik menjadi faktor dominan yang memengaruhi perilaku kerja karyawan milenial. Karyawan tidak hanya mencari finansial, tetapi juga kesempatan belajar, pengembangan kompetensi, pengakuan, dan makna pekerjaan yang dilakukan.

### **Hambatan dan Faktor Kondisional dalam Membangun Motivasi**

Meskipun kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, efektivitas pengaruh tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor kondisional. Daeli et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat memperkuat dampak kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang mendukung dapat menghambat munculnya motivasi meskipun organisasi memiliki pemimpin yang kompeten.

Dalam konteks transformasi digital, Sangapan et al. (2025) menemukan bahwa penggunaan teknologi dan efisiensi kerja menjadi faktor pendukung penting dalam membangun motivasi kerja. Namun, teknologi tidak secara otomatis meningkatkan motivasi apabila tidak disertai kepemimpinan yang mampu memberikan arahan dan dukungan kepada karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan motivasi semakin kompleks dalam lingkungan kerja modern.

Selain itu, karakteristik generasi juga menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Penelitian Kurniawan dan Saputra (2025) menunjukkan

bahwa karyawan milenial lebih responsif terhadap kepemimpinan yang memberikan fleksibilitas, pengakuan, serta kesempatan pengembangan diri dibandingkan pendekatan kepemimpinan yang bersifat otoriter. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan karakteristik tenaga kerja menuntut pemimpin untuk mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif dan adaptif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Berbagai gaya kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional, demokratis, dan partisipatif, terbukti mampu mendorong motivasi kerja melalui pemberian inspirasi, dukungan, penghargaan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta kesempatan pengembangan diri. Selain itu, motivasi kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik seperti gaji, bonus, dan penghargaan, tetapi juga oleh faktor intrinsik seperti pengakuan, rasa memiliki terhadap organisasi, kesempatan berkembang, dan makna pekerjaan yang dijalankan. Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor kondisional, antara lain budaya organisasi, lingkungan kerja, transformasi digital, serta karakteristik individu karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia yang dimiliki agar motivasi kerja dapat berkembang secara optimal.

Kajian ini memiliki kelebihan karena mampu mengintegrasikan berbagai temuan penelitian sehingga memberi gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Namun demikian, kajian ini juga memiliki keterbatasan karena sebagian besar penelitian yang dianalisis masih menggunakan pendekatan kuantitatif dan dilakukan pada konteks organisasi tertentu, sehingga hasil yang diperoleh belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan pada seluruh jenis organisasi. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengkaji peran faktor mediasi maupun moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, karakteristik generasi, dan transformasi digital, serta menggunakan pendekatan penelitian yang lebih beragam agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan dapat membentuk motivasi kerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angguningtyas, D., & Yuliana, L. (2025). Peran kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *MASMAN: Master Manajemen*, 3(3), 1–11. <https://doi.org/10.59603/masman.v3i3.883>
- Calluso, C., & Devetag, M. G. (2025). The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 13(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2023-0023>
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214–225. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>

- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 404–419.
- Febriantina, S., Daeli, J. N., Fadhliyah, K. A., Hanjani, U. A., & Febrila, Z. A. (2025). Kepemimpinan dan motivasi: Tinjauan literatur tentang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Journal of Student Research*, 3(5), 34–44. <https://doi.org/10.55606/jsr.v3i1.3505>
- Kurniawan, F., & Saputra, B. W. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan milenial CV. Sumber Daya Papua Jayapura. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(7).
- Novitasari, L., Nursagita, L. P. E., Melinda, A. A., Maharani, Y. P., & Khoiriza, A. M. (2026). Peran motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. *JIMI: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(2), 259–265.
- Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & Purwanto, A. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UKM. *Professional Education Studies and Operations Research*, 2(1), 46–54.
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Ali, H., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh pemakaian teknologi, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja melalui motivasi kerja. *JMPD*, 3(2), 82–99.
- Tete, M. E., Fanggidae, R. E., Nafie, R. E. I., & Nursiani, N. P. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Tanaoba Lais Manekat Kota Kupang. *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*.
- Wita, L., & Zebua, D. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JUKONI: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 203–208.