

Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan: Literatur Review

Yafanus Duha *¹

¹ Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Universitas Nias

*e-mail: Yafanusdh@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau, menguraikan, dan menganalisis hubungan serta pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berdasarkan berbagai kajian literatur dan penelitian terdahulu. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur sistematis dengan mengumpulkan, mengelompokkan, dan mensintesis hasil penelitian dari 30 sumber ilmiah berbahasa Indonesia. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu utama dalam pembentukan, peningkatan, dan pemeliharaan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis terbukti memiliki dampak positif dan signifikan, mampu menumbuhkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Sebaliknya, gaya otoriter cenderung menurunkan semangat kerja. Ditemukan pula bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara yang menerjemahkan pengaruh kepemimpinan menjadi kinerja dan produktivitas yang nyata. Kajian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kunci utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, berprestasi, dan mempertahankan karyawan berkualitas.

Kata Kunci: Kepemimpinan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja karyawan, tinjauan literatur

Abstract

This study aims to review, describe, and analyze the relationship and influence between leadership and employee work motivation based on various literature studies and previous research. The method used is a systematic literature review by collecting, categorizing, and synthesizing research findings from 30 Indonesian-language scientific sources. The review results show that leadership style serves as a key determining factor in forming, improving, and maintaining work motivation. Transformational and democratic leadership styles are proven to have a positive and significant impact, capable of fostering both intrinsic and extrinsic motivation. In contrast, an authoritarian style tends to reduce work enthusiasm. Furthermore, work motivation is found to act as an intervening variable that translates the influence of leadership into tangible performance and productivity. This study concludes that effective leadership is the primary key to creating a work environment that is motivating, achievement-oriented, and able to retain high-quality employees.

Keywords: Leadership, leadership style, work motivation, employee performance, literature review

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi elemen terpenting dan penentu utama keberhasilan setiap organisasi, karena segala tujuan dan strategi perusahaan hanya dapat dijalankan dan dicapai melalui peran aktif karyawan. Di tengah persaingan usaha yang semakin ketat dan lingkungan kerja yang terus berubah, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengelola fasilitas dan modal, tetapi lebih utama lagi mengelola potensi, semangat, dan komitmen karyawan agar dapat bekerja secara optimal. Salah satu aspek perilaku organisasi yang menjadi fokus utama dalam berbagai kajian manajemen sumber daya manusia adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan, keinginan, atau energi yang muncul dari dalam maupun luar diri individu, yang menggerakkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku kerja seseorang untuk mencapai hasil terbaik. Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dilakukan, motivasi kerja terbukti menjadi kunci yang membedakan antara karyawan yang bekerja sekadarnya dengan mereka yang berprestasi tinggi, berkomitmen, dan bertahan lama dalam organisasi.

Banyak faktor yang memengaruhi tingkat motivasi kerja, mulai dari sistem penggajian, lingkungan fisik, hingga budaya organisasi. Namun, dari seluruh faktor tersebut, kepemimpinan dinyatakan sebagai variabel yang paling dominan dan memiliki pengaruh langsung serta nyata terhadap naik turunnya semangat kerja karyawan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain untuk mau bekerja

sama demi mencapai tujuan bersama, sekaligus menciptakan iklim kerja yang kondusif. Berbagai literatur yang telah diteliti—mulai dari Afifah & Asnur (2021), Ardiansyah & Wibowo (2022), hingga Susanto & Wulandari (2024)—secara konsisten menunjukkan bahwa cara seorang pemimpin memimpin, berkomunikasi, dan memperlakukan bawahannya akan sangat menentukan persepsi, rasa aman, dan keinginan karyawan untuk memberikan yang terbaik.

Perbedaan gaya kepemimpinan menghasilkan dampak yang sangat berbeda terhadap motivasi kerja. Hasil sintesis dari 30 sumber ilmiah berbahasa Indonesia yang dikumpulkan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis memiliki hubungan positif dan signifikan, terbukti mampu menumbuhkan motivasi baik yang bersifat intrinsik (rasa bangga, tanggung jawab, keinginan berkembang) maupun ekstrinsik (penghargaan, kepuasan, keamanan kerja). Sebaliknya, penerapan gaya kepemimpinan otoriter atau kaku yang berjalan sepihak cenderung menimbulkan tekanan, rasa tidak dihargai, dan akhirnya menurunkan semangat serta keterlibatan kerja karyawan. Lebih jauh lagi, banyak penelitian seperti yang dilakukan oleh Rizky (2022) dan Putra (2021) menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara yang mengubah pengaruh kepemimpinan menjadi kinerja dan produktivitas yang nyata bagi perusahaan.

Meskipun kedua konsep ini telah banyak dibahas, kajian yang merangkum, menyatukan, dan menganalisis secara sistematis seluruh hasil temuan tersebut masih diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang utuh dan mendalam. Berdasarkan latar belakang dan bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk meninjau, menguraikan, dan menganalisis hubungan serta pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur sistematis dengan mengumpulkan, mengelompokkan, dan mensintesis hasil dari 30 sumber ilmiah berbahasa Indonesia, yang terdiri dari jurnal dan artikel penelitian. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang jelas bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kunci utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, berprestasi, serta mampu mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature Review*), yaitu metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menelaah, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik bahasan. Metode ini dipilih karena bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang utuh, mendalam, dan terstruktur mengenai hubungan serta pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berdasarkan bukti-bukti ilmiah yang telah ada. Tahapan pelaksanaan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

2.1 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang bersumber dari dokumen tertulis berupa jurnal ilmiah dan artikel penelitian. Secara rinci, sumber data yang dikumpulkan dan dianalisis berjumlah 30 sumber, yang terdiri atas:

- 15 Jurnal Ilmiah: Artikel penelitian lengkap yang diterbitkan dalam terbitan berkala ilmiah terakreditasi maupun terindeks, yang memuat hasil penelitian empiris maupun kajian teoritis terkait kepemimpinan dan motivasi kerja.
- 15 Artikel Ilmiah: Tulisan ilmiah berupa hasil kajian, tinjauan pustaka, maupun laporan penelitian yang dimuat dalam repositori perguruan tinggi, portal jurnal elektronik, dan basis data penelitian.

Seluruh sumber data tersebut merupakan karya tulis ilmiah berbahasa Indonesia, yang diakses dan diunduh dalam format dokumen *Portable Document Format* (PDF) melalui mesin pencari ilmiah Google Scholar, serta portal jurnal elektronik resmi perguruan tinggi di Indonesia. Rentang waktu penerbitan sumber yang digunakan dibatasi pada kurun waktu tahun 2016 hingga 2024, dengan tujuan agar data dan informasi yang diperoleh masih relevan, mutakhir, dan menggambarkan kondisi terkini dalam dunia organisasi dan manajemen.

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara daring dengan menggunakan kata kunci pencarian yang disesuaikan dengan variabel penelitian, antara lain: “Kepemimpinan”, “Gaya Kepemimpinan”, “Motivasi Kerja”, “Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi”, serta “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan”.

Kriteria seleksi sumber yang diterapkan dalam penelitian ini adalah: (1) naskah membahas secara langsung maupun tidak langsung mengenai variabel kepemimpinan dan motivasi kerja; (2) ditulis dalam bahasa Indonesia; (3) tersedia akses dokumen lengkap (PDF) dan dapat diunduh secara terbuka; serta (4) memiliki substansi pembahasan yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Naskah yang tidak memenuhi kriteria tersebut dikeluarkan dari daftar sumber data.

2.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Identifikasi: Membaca dan memeriksa secara menyeluruh isi dari seluruh dokumen sumber untuk memahami pokok bahasan, teori yang digunakan, metode penelitian, serta hasil dan kesimpulan yang disajikan oleh penulis.
2. Klasifikasi: Mengelompokkan hasil temuan dan pembahasan berdasarkan topik utama, yaitu konsep kepemimpinan, jenis-jenis gaya kepemimpinan, konsep dan teori motivasi kerja, serta hubungan dan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Sintesis: Menggabungkan, membandingkan, dan menyamakan persepsi dari berbagai sumber literatur untuk menemukan persamaan, perbedaan, serta pola umum yang konsisten muncul dalam berbagai penelitian. Tahap ini bertujuan untuk merumuskan pemahaman baru yang utuh mengenai bagaimana peran kepemimpinan dalam membentuk dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
4. Penarikan Kesimpulan: Menyusun rangkuman hasil analisis untuk menjawab tujuan penelitian, serta merumuskan kesimpulan akhir mengenai hubungan kedua variabel tersebut.

Hasil dari seluruh proses analisis ini kemudian diuraikan secara naratif dalam bagian pembahasan untuk menjelaskan kaitan antarvariabel berdasarkan bukti-bukti yang terdapat dalam literatur yang dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menjabarkan hasil rangkuman dan analisis mendalam dari 30 sumber yang telah dikaji, meliputi jurnal dan artikel penelitian berbahasa Indonesia yang membahas mengenai kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Pembahasan ini disusun menjadi empat bagian utama, mulai dari pemahaman dasar mengenai kepemimpinan, motivasi kerja, bagaimana keduanya saling berhubungan, hingga makna pentingnya bagi dunia kerja.

3.1 Konsep dan Berbagai Gaya Kepemimpinan

Dari berbagai literatur yang ditelaah, kepemimpinan pada dasarnya dimaknai sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengajak, dan memotivasi orang lain agar mau bekerja sama dengan sukarela demi mencapai tujuan bersama. Bukan sekadar memberi perintah, kepemimpinan lebih kepada bagaimana cara seorang pemimpin berinteraksi, berkomunikasi, dan membangun hubungan dengan timnya (Afifah & Asnur, 2021; Ardiansyah & Wibowo, 2022).

Ditemukan bahwa ada beberapa gaya kepemimpinan yang paling sering diterapkan di organisasi, dan masing-masing gaya ini membawa dampak yang sangat berbeda bagi semangat kerja karyawan:

1. Kepemimpinan Transformasional:
Gaya ini paling banyak dipuji dan dianggap paling baik di hampir seluruh penelitian (Ananda, 2023; Susanto & Wulandari, 2024). Pemimpin tipe ini pandai memberi inspirasi, punya visi yang jelas, dan sangat peduli pada perkembangan bawahannya. Ia tidak hanya melihat hasil kerja, tapi juga orangnya. Akibatnya, karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan bangga menjadi bagian dari tim. Rasa bangga inilah yang kemudian berubah menjadi semangat kerja yang tinggi.
2. Kepemimpinan Demokratis:
Sesuai namanya, pemimpin gaya ini sangat terbuka dan mau mendengarkan. Ia melibatkan karyawan dalam berdiskusi dan mengambil keputusan, tidak memonopoli segala hal (Hidayat &

Supriadi, 2021; Afza dkk., 2022). Karyawan merasa suaranya didengar dan merasa memiliki tanggung jawab atas hasil kerja. Rasa "memiliki" inilah yang membuat mereka bekerja dengan hati, bukan sekadar menggugurkan kewajiban.

3. Kepemimpinan Transaksional:

Gaya ini lebih sederhana dan tegas: ada kesepakatan. Pemimpin memberikan arahan dan imbalan jika target tercapai, atau teguran jika meleset (Nurhasanah & Suryani, 2023; Irawan, 2021). Cara ini cukup efektif untuk pekerjaan rutin, tapi sayang pengaruhnya terbatas. Karyawan hanya akan bersemangat selama ada imbalan yang menarik. Kalau tidak ada keuntungan langsung, semangatnya bisa menurun. Jadi, ini lebih cocok untuk memacu semangat sesaat, bukan jangka panjang.

4. Kepemimpinan Otoriter:

Ini adalah gaya yang paling banyak dikritisi dalam penelitian (Cahyono dkk., 2016; Anwar, 2023). Segala keputusan ada di tangan pemimpin, komunikasi satu arah dari atas ke bawah, dan pengawasan sangat ketat. Karyawan hanya berhak menjalankan perintah, tidak boleh berpendapat. Akibatnya, suasana kerja menjadi kaku, penuh tekanan, dan menakutkan. Banyak penelitian sepakat bahwa gaya ini membuat semangat kerja karyawan mati pelan-pelan. Mereka bekerja hanya karena takut, bukan karena mau atau senang.

5. Kepemimpinan Situasional:

Gaya ini dinilai paling cerdas dan fleksibel. Pemimpin tidak terpaku pada satu cara, tapi menyesuaikan dengan kondisi dan kemampuan timnya saat itu (Munir & Rifai, 2020; Hakim, 2022). Kadang memberi arahan rinci, kadang membiarkan karyawan berkreasi. Cara ini menjaga keseimbangan semangat kerja karena karyawan merasa dipahami kondisinya.

3.2 Memahami Konsep dan Sumber Motivasi Kerja

Motivasi kerja bisa diibaratkan sebagai "bensin" yang menggerakkan seseorang untuk bekerja. Ia adalah dorongan semangat, keinginan, dan energi yang membuat orang mau berusaha sebaik mungkin, atau justru bekerja seadanya saja. Menurut berbagai kajian, motivasi inilah pembeda utama antara karyawan yang berprestasi dengan yang sekadar ada (Kumala & Agustina, 2018; Rizky, 2022).

Secara sederhana, motivasi dibagi menjadi dua sumber:

- Motivasi dari dalam (Intrinsik): Ini adalah yang paling kuat dan awet. Muncul karena rasa senang, bangga, rasa tanggung jawab, atau keinginan untuk berkembang. Gajinya mungkin sama, tapi karyawan dengan motivasi ini akan bekerja lebih giat karena memang ia mencintai pekerjaannya (Ardiansyah & Wibowo, 2022; Hasibuan, 2019).
- Motivasi dari luar (Ekstrinsik): Dorongan ini datang dari faktor luar seperti gaji, bonus, jabatan, atau fasilitas. Penting memang, tapi efeknya bisa cepat hilang. Kalau kebutuhan materi sudah terpenuhi, biasanya dorongan ini makin melemah (Nurhasanah & Suryani, 2023).

Dalam literatur juga ditemukan empat teori dasar yang sering dijadikan acuan untuk memahami apa yang membuat orang bersemangat bekerja:

1. Teori Tingkatan Kebutuhan (Maslow): Manusia butuh terpenuhi kebutuhannya secara bertahap, mulai dari makan dan tempat tinggal, rasa aman, butuh teman, dihargai, hingga ingin mengembangkan diri. Pemimpin yang pandai akan tahu kebutuhan mana yang sedang didambakan karyawannya.
2. Teori Dua Faktor (Herzberg): Ada hal-hal yang wajib ada agar karyawan tidak kecewa (seperti gaji layak dan suasana aman), dan ada hal-hal lain yang membuat mereka jadi bersemangat tinggi (seperti pujian, kepercayaan, dan kesempatan berkembang).
3. Teori Harapan (Vroom): Karyawan akan bersemangat kalau ia yakin: "Kalau saya berusaha keras, pasti berhasil, dan hasilnya akan berguna buat saya."
4. Teori Keadilan (Adams): Karyawan selalu membandingkan apa yang ia berikan dengan apa yang ia terima dibandingkan rekannya. Kalau merasa diperlakukan adil, semangatnya naik. Kalau merasa berat sebelah, semangatnya langsung turun drastis.

3.3 Hubungan Erat: Bagaimana Kepemimpinan Mempengaruhi Motivasi

Hasil analisis dari seluruh sumber yang dikaji menunjukkan satu kesimpulan yang sangat jelas: Kepemimpinan adalah faktor utama penentu tinggi rendahnya motivasi kerja. Tidak ada faktor lain yang pengaruhnya sekuat cara seorang pemimpin memimpin. Hal ini senada dengan pendapat Afifah & Asnur (2021) serta Cahyono dkk. (2016) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan menjadi kunci utama naik turunnya semangat kerja karyawan.

Dari pembahasan tadi, terlihat betapa besar dampak perbedaan gaya kepemimpinan tersebut:

- Gaya Transformasional dan Demokratis terbukti paling ampuh menumbuhkan motivasi yang dalam dan tahan lama. Mengapa? Karena gaya ini menyentuh sisi hati dan kebutuhan penghargaan manusia. Karyawan merasa berharga, merasa dipercaya, dan merasa punya andil besar. Akibatnya, munculah motivasi dari dalam diri yang paling kuat. Mereka bekerja bukan cuma cari uang, tapi karena percaya dan mendukung pemimpinnya (Indrawaty & Sari, 2024; Susanto & Wulandari, 2024).
- Gaya Transaksional juga berpengaruh, tapi lebih ke motivasi yang bersifat materi. Semangatnya ada kalau ada imbalan. Kalau tidak ada untung, ya tidak ada usaha lebih. Jadi pengaruhnya terbatas dan dangkal saja.
- Gaya Otoriter justru merusak motivasi. Aturan yang kaku dan sikap pemimpin yang sewenang-wenang membuat karyawan merasa tidak berharga. Semangatnya hilang, kreativitasnya mati, dan yang tersisa hanyalah rasa takut atau keterpaksaan saja (Anwar, 2023; Baskara, 2021).

Ada satu poin penting lagi yang ditemukan dalam penelitian Rizky (2022), Putra (2021), dan Wijaya (2023). Ternyata, motivasi kerja itu berperan sebagai jembatan penghubung. Artinya: Kepemimpinan yang baik tidak langsung bikin hasil kerja bagus. Tapi, kepemimpinan yang baik itu membuat semangat kerja jadi tinggi, dan semangat yang tinggilah yang akhirnya bikin kinerja dan hasil kerja jadi bagus. Kalau semangatnya rendah, sehebat apa pun pemimpinnya, hasilnya tidak akan maksimal.

3.4 Apa Artinya Bagi Dunia Kerja?

Berdasarkan seluruh uraian di atas, sangat terlihat bahwa kunci utama menciptakan tim yang bersemangat dan berprestasi ada di tangan pemimpin. Sebagaimana disampaikan oleh Jannah (2024) dan Setiawan (2024), organisasi tidak bisa hanya menuntut karyawan bekerja keras, tapi harus memperhatikan bagaimana mereka dipimpin.

Pemimpin masa kini dituntut untuk berubah. Tidak lagi sekadar menjadi "bos" yang memberi perintah, tapi menjadi pemimpin yang mengayomi, menginspirasi, dan memanusiakan karyawannya. Memenuhi kebutuhan materi itu wajib, tapi memenuhi kebutuhan rasa dihargai, dipercaya, dan diberi kesempatan berkembang itu jauh lebih penting untuk menjaga semangat kerja jangka panjang.

Jadi, hubungan antara kepemimpinan dan motivasi itu ibarat dua sisi mata uang yang tak terpisahkan. Kalau kepemimpinannya baik, semangat kerja pasti akan tumbuh dengan sendirinya. Dan kalau semangat kerja sudah tinggi, keberhasilan organisasi tinggal menunggu waktu saja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan literatur dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penentu utama yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap pembentukan, peningkatan, dan pemeliharaan motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis terbukti memberikan dampak positif dan signifikan, serta mampu menumbuhkan motivasi baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik melalui pendekatan yang menginspirasi, melibatkan, dan menghargai bawahan. Sebaliknya, penerapan gaya kepemimpinan otoriter cenderung menimbulkan dampak negatif berupa penurunan semangat kerja, hilangnya inisiatif, dan rendahnya komitmen karyawan, sedangkan gaya transaksional hanya efektif membangkitkan motivasi bersifat sementara dan bergantung sepenuhnya pada imbalan. Lebih lanjut, motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara yang menerjemahkan pengaruh kepemimpinan menjadi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif, yang mampu menyeimbangkan pemenuhan kebutuhan materi dan kebutuhan psikologis karyawan, menjadi

kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, berprestasi, dan mampu mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, disarankan bagi pihak manajemen dan pimpinan organisasi untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan inspirasi, keterbukaan, dan partisipasi, seperti gaya transformasional maupun demokratis, guna membangun motivasi kerja yang kokoh dan berjangka panjang. Perlu pula dilakukan penyeimbangan antara pemberian penghasilan yang layak sebagai faktor dasar, dengan peningkatan perlakuan manusiawi, pemberian tanggung jawab, serta kesempatan pengembangan karir yang menjadi pendorong utama semangat kerja. Selain itu, pengelolaan komunikasi yang efektif dan terbuka perlu terus ditingkatkan agar tercipta rasa aman dan kepercayaan di lingkungan kerja. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel pendukung lain, seperti budaya organisasi atau lingkungan kerja, serta melakukan verifikasi langsung melalui penelitian empiris agar hasil kajian dapat diperkaya dan disesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, N., & Asnur, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45-58.
- Afza, R., Hamid, A., & Zulkifli, M. (2022). Kepemimpinan Demokratis dan Partisipasi Karyawan. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 5(2), 112-125.
- Ananda, S. (2023). Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Tim. *Jurnal Kepemimpinan*, 8(1), 23-37.
- Anwar, K. (2023). Dampak Negatif Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Semangat Kerja. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 14(2), 78-92.
- Ardiansyah, D., & Wibowo, A. (2022). Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Intrinsik Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 19(3), 201-215.
- Baskara, Y. (2021). Pengaruh Pengawasan Ketat dan Gaya Otoriter terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 55-68.
- Cahyono, B., Santoso, T., & Prasetyo, H. (2016). Studi Komparasi Berbagai Gaya Kepemimpinan di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(3), 489-496.
- Hakim, L. (2022). Fleksibilitas Pemimpin: Pendekatan Kepemimpinan Situasional. *Jurnal Inovasi Manajemen*, 4(2), 89-101.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Pengembangan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R., & Supriadi, A. (2021). Peran Kepemimpinan Demokratis dalam Membangun Komitmen Organisasi. *Jurnal Studi Manajemen*, 10(1), 33-47.
- Indrawaty, W., & Sari, D. P. (2024). Efektivitas Kepemimpinan Transformasional pada Perusahaan Modern. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(1), 12-26.
- Irawan, H. (2021). Sistem Imbalan dalam Kepemimpinan Transaksional. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 6(2), 41-54.
- Jannah, M. (2024). Revolusi Pola Pikir Kepemimpinan Abad 21. *Jurnal Etika dan Kepemimpinan*, 3(1), 77-90.
- Kumala, S., & Agustina, R. (2018). Teori dan Konsep Motivasi dalam Organisasi. *Jurnal Psikologi Industri*, 9(2), 145-160.
- Munir, A., & Rifai, M. (2020). Kepemimpinan Situasional: Konsep dan Penerapannya. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(1), 22-35.
- Nurhasanah, S., & Suryani, A. (2023). Motivasi Ekstrinsik dan Peran Pemimpin Transaksional. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 15(1), 99-113.
- Putra, I. W. (2021). Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi antara Kepemimpinan dan Kinerja. *Jurnal Riset Manajemen*, 9(2), 178-192.
- Rizky, F. (2022). Analisis Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(1), 56-70.

- Setiawan, B. (2024). Transformasi Peran Pemimpin dalam Organisasi. *Jurnal Strategi Bisnis*, 8(1), 34-49.
- Susanto, J., & Wulandari, R. (2024). Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Demokratis terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 1-15.
- Wijaya, T. (2023). Mekanisme Pengaruh Kepemimpinan terhadap Hasil Kerja Melalui Motivasi. *Jurnal Studi Ekonomi*, 10(2), 210-224.