



Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Studi Kasus pada PT HATNI

Silvia Dwi Indriana

Universitas Muhammadiyah Lamongan, Indonesia

*Penulis Korespondensi: silviadwie105@gmail.com

Abstract. This study examines the influence of leadership style and work motivation on employee performance at PT HATNI. Problems arise due to the low level of coaching and work results. The purpose of this study is to analyze the relationship between these three variables to improve the effectiveness of human resource management at PT HATNI. Using a qualitative approach, this study seeks to understand the relationship between leadership, work motivation, and employee performance from various perspectives, both structural and psychological. The results show that the leadership style at PT HATNI Lamongan is transformational and participatory, with leaders playing an active role in motivation and employees in decisions. Work motivation is influenced by intrinsic factors, but employees still expect improved facilities and a fairer reward system to increase morale and performance. This study shows that leadership and work motivation have a positive effect on employee performance at PT HATNI. Leadership is still predominantly transactional, so it needs to be strengthened to become more inspirational and communicative transformational. Work motivation is a major factor in improving performance, so a reward system that is fair, transparent, and encourages sustainable productivity is needed.

Keywords: Employee Performance; Leadership Style; Transactional Leadership; Transformational Leadership; Work Motivation.

Abstrak. Penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT HATNI. Permasalahan muncul karena rendahnya pembinaan dan apresiasi dari pemimpin yang bedampak pada motivasi dan hasil kerja. Tujuan penelitian adalah menganalisis hubungan ketiga variabel tersebut untuk meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia di PT HATNI. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini berupa memahami hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dari berbagai sudut pandang, baik struktural maupun psikologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PT HATNI Lamongan bersifat transaksional sehingga perlu diperkuat menjadi transformasional yang lebih inspiratif dan komunikatif. Motivasi kerja menjadi faktor utama peningkatan kinerja, sehingga diperlukan sistem penghargaan yang adil, transparan, dan mendorong produktifitas berkelanjutan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan; Kepemimpinan Transaksional; Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Karyawan; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Analisis mengenai kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia, karena memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai penggerak yang mampu memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Robbins & Judge, 2019). Di sisi lain, motivasi kerja berperan penting sebagai faktor internal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal, meningkatkan produktivitas, serta memperbaiki mutu hasil kerja (Hasibuan, 2017). Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai keterkaitan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan menjadi

sangat penting dalam konteks pengembangan manajemen sumber daya manusia modern (Yukl, 2013).

PT HATNI sebagai objek penelitian merupakan salah satu perusahaan yang berupaya meningkatkan efektivitas kinerja pegawai melalui penerapan berbagai strategi manajemen. Namun, hasil observasi awal menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi kerja yang berdampak pada pencapaian kinerja karyawan. Sebagian karyawan merasa belum memperoleh arahan dan pembinaan yang memadai dari pimpinan, sementara sistem penghargaan dan apresiasi terhadap prestasi kerja dinilai belum optimal. Kondisi tersebut menimbulkan variasi dalam semangat kerja dan menurunkan konsistensi hasil kinerja individu maupun tim.

Dalam praktik organisasi, kepemimpinan tidak hanya berperan memberikan instruksi, melainkan juga menciptakan iklim kerja yang kondusif, supportif, dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018:27) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai; atau dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai serta sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sejalan dengan itu, Hasibuan (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Berbagai gaya kepemimpinan seperti transformasional dan transaksional memiliki pengaruh yang berbeda terhadap tingkat motivasi dan hasil kerja karyawan. Oleh sebab itu, penting untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT HATNI dan menganalisis sejauh mana gaya tersebut berdampak terhadap motivasi serta kinerja pegawai.

Motivasi kerja juga menjadi faktor fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi, karena berhubungan langsung dengan performa individu. Menurut Hasibuan (2019), motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan kerja. Sementara itu, Mangkunegara (2017) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Karyawan dengan motivasi tinggi umumnya menunjukkan semangat, kedisiplinan, dan loyalitas yang lebih kuat. Faktor pendorong motivasi tersebut dapat berasal dari aspek intrinsik (seperti kebutuhan akan pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi) maupun aspek ekstrinsik (seperti kompensasi, kepemimpinan, dan kebijakan organisasi).

Dalam konteks PT HATNI, indikasi menurunnya motivasi kerja dapat dilihat dari berkurangnya partisipasi aktif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, penurunan tingkat kehadiran, serta kurangnya inisiatif dalam pengembangan ide. Kondisi ini menunjukkan adanya penurunan dorongan intrinsik maupun ekstrinsik yang dapat berdampak langsung terhadap produktivitas kerja (Deci & Ryan, 2000). Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya menggali secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan di perusahaan tersebut, serta hubungan motivasi dengan kinerja yang dihasilkan (Herzberg, 1966; Robbins & Judge, 2019).

Kinerja karyawan pada dasarnya mencerminkan sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Sutrisno (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang sesuai dengan perannya dalam organisasi, sebagai bentuk kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat diukur melalui tingkat produktivitas, kedisiplinan, kualitas kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks PT HATNI, variasi kinerja antarbagian menunjukkan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor manajerial yang memengaruhi hasil kerja tersebut.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada PT HATNI sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri yang beralamat di Jln. Hatni No. 200, Ds. Tlogosandang, Paciran Lamongan. Kegiatan penelitian ini merupakan bagian dari implementasi tridharma perguruan tinggi, khususnya dalam bidang penelitian. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepemimpinan dan motivasi kerja di lingkungan perusahaan.

Penelitian ini melibatkan HRD sebagai sumber informan utama agar hasil yang diperoleh tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga mencerminkan kondisi yata di lapangan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya memahami hubungan antar kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dari berbagai sudut pandang, baik struktural maupun psikologis (Creswell, 2018; Moleong, 2019).

Tahapan penelitian dilakukan sebagai berikut:

a. Observasi

Menurut Sugiyono (2018:229), observasi adalah teknik pengumpulan data yang memiliki ciri khas dibandingkan teknik lain seperti wawancara atau angket. Observasi tidak hanya terbatas pada manusia, tetapi juga meliputi objek alam lainnya. Penelitian

diawali dengan melakukan pengamatan langsung di PT HATNI untuk memahami kondisi lingkungan kerja, perilaku karyawan, serta interaksi yang terjadi antara pemimpin dan staf. Observasi ini bertujuan memperoleh data yang nyata dan mendetail mengenai kondisi kepemimpinan serta faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan selama periode pengamatan tertentu.

b. Analisi Kendala

Setelah tahap observasi dilakukan, peneliti melanjutkan dengan mengidentifikasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja yang berimbas pada kinerja karyawan. Beberapa kendala ditemukan, seperti komunikasi yang kurang optimal, minimnya penghargaan dan intensif, serta kurangnya program pelatihan pengembangan karyawan. Fakta-fakta tersebut dianalisis untuk memahami dampaknya terhadap produktivitas dan motivasi kerja.

c. Wawancara

Untuk melengkapi dan memperdalam data, peneliti melakukan wawancara semi-struktural dengan pihak manajemen dan sejumlah karyawan PT HATNI. Wawancara ini dimaksudkan untuk mengeksplorasi lebih rinci tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan, tingkat motivasi yang dirasakan karyawan, serta kendala yang dialami dan upaya penyelesaiannya. Wawancara dilakukan menggunakan semi-struktur sehingga menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diwawancara dimintai pendapat dan pemikirannya Sugiyono (2018).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PT HATNI Lamongan cenderung transformasional dan partisipatif. Pimpinan berperan aktif dalam memberikan teladan, memotivasi karyawan untuk mencapai target kerja, serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan komitmen dan semangat kerja melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, serta perhatian individual terhadap karyawan (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, gaya kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja (Somech, 2005). Kepemimpinan yang terbuka dan komunikatif menciptakan suasana kerja yang kondusif, meskipun masih diperlukan peningkatan dalam konsistensi pemberian penghargaan terhadap kinerja individu (Northouse, 2021).

Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti rasa tanggung jawab, loyalitas, dan keinginan berprestasi, serta faktor ekstrinsik seperti gaji, lingkungan kerja, dan hubungan antarpegawai. Secara umum, karyawan merasa termotivasi berkat adanya kebersamaan di lingkungan kerja, namun mereka berharap adanya peningkatan fasilitas dan sistem penghargaan yang lebih adil untuk mendorong motivasi yang lebih tinggi.

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Hasil Alam Tani Nelayan Indonesia (PT HATNI) merupakan perusahaan swasta yang berdiri pada tahun 2004 berdasarkan Akta Notaris Johannes Limardi Soenarjo, SH., MH. Perusahaan ini berlokasi di Desa Tlogosadang, Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur. Pada awal pendiriannya, perusahaan bernama PT Hasil Aneka Tani Nelayan Indonesia, kemudian pada tahun 2005 berganti nama menjadi PT Hasil Alam Tani Nelayan Indonesia.

Bidang usaha utama PT HATNI adalah pengolahan serta pembekuan hasil perikanan, khususnya ikan laut seperti Swanggi dan Kuniran. Bahan baku produksinya diperoleh dari Tempat Pelelangan Ikan (TPI) Brondong dan dari hasil tangkapan nelayan sekitar wilayah Lamongan. Produk yang dihasilkan berupa ikan beku (*frozen fish*) yang dipasarkan baik di dalam negeri maupun ke luar negeri, terutama ke China dan Taiwan.

Proses operasionalnya, perusahaan memiliki beberapa bagian seperti divisi produksi, *quality assurance (QA)*, dan *cold storage*. PT HATNI berkomitmen untuk menjaga mutu dan keamanan produk dengan menerapkan standar HACCP, serta berorientasi pada kepuasan konsumen. Selain berfokus pada kegiatan produksi, keberadaan PT HATNI juga memberikan kontribusi terhadap masyarakat sekitar dengan menciptakan lapangan kerja bagi penduduk lokal di daerah Paciran dan Brondong.



Gambar 1. PT HATNI.

Sumber: Dokumentasi Pengumpulan Data di Lapangan (2025).

Identifikasi Permasalahan Perusahaan

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa karyawan, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan yang diterapkan belum optimal

Untuk mengatasi permasalahan ini, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif yang menekankan pemberian inspirasi, motivasi, serta keteladanan kepada karyawan.

- 2) Motivasi kerja karyawan masih berfluktuasi

Perusahaan perlu meningkatkan sistem penghargaan yang bersifat adil dan terbuka, menyedakan peluang untuk pengembangan karier, dan membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental karyawan.

- 3) Kinerja karyawan belum mencapai standar yang ditetapkan perusahaan

Bisa dilihat dari data penjualan tiga tahun terakhir yang mengalami penurunan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan adanya komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawan perlu dioptimalkan melalui forum diskusi rutin, evaluasi kerja bersama, serta penerapan budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif.

Analisi Hasil Penelitian

Dari hasil observasi, wawancara, dan penelaahan dokumen internal PT HATNI, ditemukan adanya keterkaitan erat dan saling pengaruh antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Setiap aspek permasalahan yang telah diidentifikasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian target organisasi. Dalam hal kepemimpinan, temuan wawancara menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menilai penerapan kepemimpinan di PT HATNI belum optimal. Gaya kepemimpinan yang dominan adalah instruktif dan transaksional dengan fokus pada pencapaian target jangka pendek.

Komunikasi antara pimpinan dan bawahan cenderung satu arah, sehingga membatasi keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di perusahaan belum mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada inspirasi, pemberdayaan, dan komitmen bersama. Sebagaimana dikemukakan Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018), efektivitas kepemimpinan tidak hanya dinilai dari kemampuan mengarahkan pekerjaan, namun juga dari peran pemimpin sebagai contoh dan motivator bagi bawahannya.

Pada aspek motivasi kerja, analisis menunjukkan bahwa semangat kerja sebagian karyawan mengalami penurunan. Karyawan merasakan bahwa penerapan sistem penghargaan

belum konsisten, sementara proses penilaian kinerja dianggap kurang transparan. Kesempatan untuk pengembangan diri melalui pelatihan atau promosi jabatan juga masih terbatas. Kondisi ini menyebabkan beberapa karyawan merasa kurang dihargai meskipun performa mereka baik. Menurut Hasibuan (2019), motivasi kerja terbentuk ketika kebutuhan individu terpenuhi secara intrinsik dan ekstrinsik. Dalam konteks PT HATNI, aspek motivasi ekstrinsik seperti penghargaan, insentif, dan pengakuan masih menjadi tantangan utama. Namun, sejumlah karyawan tetap menunjukkan motivasi intrinsik yang kuat berupa rasa tanggung jawab dan dedikasi terhadap perusahaan. Ini menunjukkan bahwa potensi peningkatan motivasi kerja masih terbuka jika pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan apresiatif.

Dari sisi kinerja, temuan hasil observasi dan wawancara dengan HRD mengungkapkan bahwa pencapaian target kerja PT HATNI tahun 2024 hanya mencapai sekitar 83% dari target yang direncanakan. Penurunan ini disebabkan oleh keterlambatan penyelesaian tugas, peningkatan absensi, dan penurunan produktivitas di beberapa divisi. Karyawan mengidentifikasi rendahnya motivasi dan dukungan pimpinan sebagai penyebab utama penurunan kinerja. Komunikasi yang kurang efektif antara pimpinan dan bawahan juga menimbulkan miskomunikasi terkait prioritas dan target kerja. Temuan ini sesuai dengan teori Sutrisno (2019) yang menyebut kinerja sebagai hasil yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja. Oleh karena itu, rendahnya kinerja karyawan di PT HATNI merupakan dampak dari lemahnya efektivitas kepemimpinan dan sistem motivasi kerja yang kurang optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan hubungan yang berjenjang dan saling terkait antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kepemimpinan efektif dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kaku dan komunikasi yang kurang baik menurunkan motivasi serta berdampak negatif pada kinerja. Hal ini terlihat jelas di PT HATNI, di mana kepemimpinan dan motivasi kerja belum berperan sinergis dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Oleh karena itu, diperlukan penguatan efektivitas kepemimpinan dengan menerapkan gaya transformasional yang mengedepankan inspirasi, komunikasi dua arah, serta pemberdayaan karyawan. Selain itu, sistem motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, harus diperbaiki melalui penghargaan berbasis prestasi dan kesempatan pengembangan karier yang adil. Dengan langkah ini, PT HATNI diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan demi pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien.

Pembahasan

Hasil penelitian kualitatif ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT HATNI, menegaskan pentingnya kedua faktor tersebut dalam meningkatkan efektivitas serta produktivitas organisasi. Dari data observasi dan wawancara, terlihat bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi besar dalam mendorong kinerja karyawan; semakin baik gaya kepemimpinan diterapkan, semakin tinggi juga kinerja yang dicapai (Bass, 1985). Namun, mayoritas karyawan menilai bahwa penerapan kepemimpinan di PT HATNI belum optimal, terutama dalam aspek komunikasi dua arah, umpan balik, dan penghargaan terhadap bawahan yang dominan transaksional dan belum mengarah pada gaya transformasional yang inspiratif (Hasibuan, 2016).

Teori Bass (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja melalui inspirasi, perhatian individual, dan dorongan inovasi. Hal ini diperkuat oleh Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan efektif adalah kemampuan mempengaruhi bawahan agar bekerja dengan antusias dan sukarela demi tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan efektivitas kepemimpinan di PT HATNI sangat diperlukan agar karyawan termotivasi lebih dari sekadar memenuhi tugas namun juga didorong oleh rasa tanggung jawab dan semangat berprestasi.

Penelitian juga mengungkapkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Stimulus motivasi seperti penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier menjadi faktor penting dalam mempertahankan semangat kerja, meskipun sistem penghargaan dan penilaian kinerja saat ini dirasakan kurang adil dan transparan oleh beberapa karyawan (Herzberg, 1959). Menurut Herzberg, faktor motivator seperti penghargaan dan pencapaian meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor higienis seperti gaji dan kondisi kerja hanya mencegah ketidakpuasan. Ini menandakan perlunya PT HATNI memperbaiki mekanisme reward agar bisa menyeimbangkan kedua faktor tersebut.

Dengan demikian, penelitian kualitatif ini menegaskan bahwa penguatan efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja adalah kunci utama dalam memperbaiki kinerja di PT HATNI. Diperlukan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan komunikasi interpersonal yang lebih aktif, penghargaan atas prestasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mampu memotivasi karyawan secara maksimal. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT HATNI. Kedua faktor tersebut sangat penting dalam meningkatkan efektivitas serta produktivitas organisasi. Hasil wawancara dan observasi mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan masih lebih dominan bersifat transaksional, sehingga belum sepenuhnya mencerminkan kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan inspirasi, perhatian personal, dan mendorong inovasi di kalangan karyawan. Kondisi ini menyebabkan kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan mengajak karyawan berpartisipasi secara sukarela belum optimal.

Selain itu, motivasi kerja terbukti menjadi faktor utama yang mendukung peningkatan kinerja. Penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier menjadi pendorong utama semangat kerja, meskipun sistem penilaian dan penghargaan yang ada masih dirasa kurang transparan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kepemimpinan transformasional yang lebih komunikatif, inspiratif, dan penuh apresiasi, serta perbaikan sistem motivasi kerja yang adil dan transparan. Langkah ini diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong kinerja organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. <https://doi.org/10.31219/osf.io/x3j64>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Kumala, R., & Agustina, D. (2018). *Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan*. Yogyakarta: Deepublish.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Sari, R. D., & Pramono, R. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 145–153.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777–800. <https://doi.org/10.1177/0013161X05279448>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.