

Pengaruh Tipe Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Departemen *Shipping* Perusahaan Garmen di Boyolali

Arief Sulaeman^{1*}, Anita Oktaviana Trisna², Yunita Primasanti³

^{1,2,3} Universitas Sahid Surakarta

* Email korespondensi penulis: arief.s@usahidsolo.ac.id

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dan diperlukan untuk dikelola serta dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam menghadapi rintangan serta persaingan kerja yang semakin ketat. Tujuan dari penerapan manajemen sumber daya manusia adalah agar setiap orang yang berada dalam sebuah perusahaan dalam bisnis dapat menjalankan visi, misi, tanggung jawab dan fungsi utama bisnis serta nilai-nilai yang telah diterimanya untuk tumbuh serta berkembang. Tujuan pada penelitian ini adalah untuk melihat dampak gaya kepemimpinan (otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*) terhadap suatu motivasi kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini ialah karyawan di Departemen *Shipping* di Perusahaan Garmen di Boyolali. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria karakteristik karyawan tetap serta bukan merupakan kepala bidang/ kepala divisi serta bekerja pada departemen *shipping*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial, bahwa H_a diterima dan H_0 di tolak. Artinya terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis (X_2) terhadap motivasi kerja (Y) karyawan Departemen *Shipping* di Perusahaan Garmen di Boyolali. Dan berdasarkan uji F secara simultan, bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Gaya Kepemimpinan (X) berpengaruh secara simultan dari signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) pegawai Departemen *Shipping* di Perusahaan Garmen di Boyolali. Sedangkan nilai yang didapat dari R square = 0,533 atau sebesar 53,3% yang berarti bahwa gaya kepemimpinan (X) memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja pegawai pada Departemen *Shipping* sebesar 53,3%, sedangkan 46,7% lainnya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan oktokratis dan demokratis mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sementara pada gaya kepemimpinan *laissez-faire* mempunyai pengaruh negatif, akan tetapi tidak signifikan pada motivasi kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa penentu kebijaksanaan, penentu langkah kegiatan, pemberian penugasan, serta pemberian penghargaan dan kritik memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Serta mengikutserakan dalam musyawarah, mendiskusikan kegiatan-kegiatan kerja, kebebasan dalam bekerja sama dalam kelompok, dan bersikap objektif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Sementara itu, mengenai partisipasi minimal, memberikan penjelasan jika diminta, tidak berpartisipasi penuh, serta dalam diskusi jarang muncul tanggapan yang spontan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

Abstract

Human resources are very important and necessary to be managed and utilized to achieve organizational goals in facing obstacles and increasingly fierce work competition. The purpose of implementing human resource management is so that everyone in a company in business can carry out the vision, mission, responsibilities and main functions of the business and the values they have received to grow and develop. The purpose of this research is to see the impact of leadership styles



(autocratic, democratic, and laissez-faire) on work motivation. The method used in this research is quantitative research method. The population in this study were employees in the Shipping Department at the Garment Company in Boyolali. The sampling technique used was purposive sampling, with the criteria of permanent employee characteristics and not a field head / division head and working in the shipping department. Data analysis used in this research includes data quality testing, classical assumption testing, hypothesis testing, and multiple regression analysis. Based on hypothesis test result partially, that H_a accepted, and H_0 rejected. This means that there is a significant influence between the style of democratic leadership (X_2) on work motivation (Y) employee Shipping Department at the Garment Company in Boyolali. And based on the F test simultaneously, H_0 rejected, and H_a accepted, meaning Leadership Style (X) influence simultaneously from significant to Motivation Work (Y) employee Shipping Department at the Garment Company in Boyolali. branch. While the value obtained from R square = 0.533 or equal to 53.3% which means that leadership style (X) contributes to employee work motivation in Shipping Department at the Garment Company in Boyolali. Branch 53.3%, while the other 46.7% is a contribution from other variables not examined. Based on the research findings, it is known that octocratic and democratic leadership styles have a significant positive influence on work motivation. While the laissez-faire leadership style has a negative, but insignificant effect on work motivation. So it can be said that determining policy, determining activity steps, giving assignments, and giving rewards and criticism have a significant influence on employee work motivation. As well as including in deliberations, discussing work activities, freedom in cooperating in groups, and being objective have a significant influence on employee work motivation. Meanwhile, minimal participation, providing explanations when requested, not participating fully, and spontaneous responses rarely appear in discussions do not have a significant influence on employee work motivation.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dan diperlukan untuk dikelola serta dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam menghadapi rintangan serta persaingan kerja yang semakin ketat. Tujuan dari penerapan manajemen sumber daya manusia adalah agar setiap orang yang berada dalam sebuah perusahaan dalam bisnis dapat menjalankan visi, misi, tanggung jawab dan fungsi utama bisnis serta nilai-nilai yang telah diterimanya untuk tumbuh serta berkembang (Gahlawat & Kundu, 2019) (Gahlawat & Kundu, 2019). Berdasarkan konsep *Self-Determination Theory* (SDT) (Deci et al., 2001; Gagné & Deci, 2005) menawarkan konseptualisasi multidimensi yang membedakan tiga jenis motivasi yang luas, berdasarkan sejauh mana itu diinternalisasikan.

Motivasi otonom ditandai dengan keterlibatan dalam suatu kegiatan, dengan rasa penuh kehendak dan pilihan. Menurut SDT, orang secara otonom termotivasi ketika mereka terlibat dalam suatu kegiatan demi dirinya sendiri karena itu menarik dan menyenangkan (motivasi intrinsik) atau karena mereka mengakui nilai dan tujuannya (*identified regulation*). Sebaliknya, motivasi terkontrol melibatkan keterlibatan dengan rasa tekanan dan kontrol. Orang-orang dipandang sebagai dikendalikan ketika keterlibatan mereka tidak diinternalisasikan tetapi didorong oleh faktor eksternal, seperti mengejar hadiah atau menghindari hukuman (regulasi eksterior), atau ketika itu hanya secara superficial diinternasionalkan dan dipandu oleh tekanan internal, seperti kontingensi harga diri, ego-terlibat, atau rasa bersalah (pengaturan yang dimasukkan). Motivasi yang dikendalikan kekurangan identifikasi dan rasa kepemilikan; tuntutan tetap agak asing bagi individu, menekan dan mengendalikan dia dari dalam seperti dari luar (Gagné & Deci, 2005).

Terdapat anteseden yang mampu mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan salah satunya menggunakan *leadership theory*. *The Full Range Leadership Theory* (FRLT) Bass & Avolio (1994) telah mendominasi literatur kepemimpinan tempat kerja selama tiga dekade terakhir (Kanat-Maymon

et al., 2020). Teori yang berpusat pada pemimpin ini menganggap supervisor kerja sebagai aktor yang mempengaruhi hasil kelompok dan organisasi (Judge & Piccol, 2004). Dalam FRLT, perilaku yang ditampilkan oleh supervisor dalam upaya mereka untuk mempengaruhi bawahannya (pemimpin-pengikut dalam jargon kepemimpinan) sering diklasifikasikan dalam tiga metakategori atau gaya kepemimpinannya: transformatif, transaksional, dan pasif (Derue et al., 2011). Beberapa meta-analisis menunjukkan bahwa pengawas menggunakan gaya kepemimpinan transformatif dan, dalam beberapa hal, transaksional sebagai kontribusi untuk hasil kerja yang diinginkan subordinate, seperti sikap positif dan kinerja, sementara gaya pasif tampaknya merugikan (Wang et al., 2011).

Dalam upaya untuk menjelaskan temuan ini, para ilmuwan telah berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dapat lebih baik mencapai hasil organisasi yang diinginkan karena lebih efektif memotivasi subordinat untuk melaksanakan kemampuan dan sumber daya mereka untuk tujuan tertentu (Shamir et al., 1993).

Beberapa penelitian terdahulu mengkonfirmasi bahwasannya gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam temuan penelitian (Wuryani et al., 2021), (Fonseca Da Costa Guterres et al., 2020), (Kanat-Maymon et al., 2020), (Sivaram et al., 2019) dan (Khan et al., 2020). Akan tetapi, dalam temuan penelitian (Handayani, 2021) dan (Rizqi et al., 2016) adanya *reseach gap* atau inkonsistensi temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak mampu mempengaruhi terhadap motivasi kerja karyawan. Adanya *research gap* tersebut turut memberikan adanya urgensi dalam penelitian ini yang mana terhadap pengaruh hubungan antar variabel yang sama, antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja yang akan dianalisis berdasarkan objek penelitian pada Perusahaan Garmen di Boyolali, yang nantinya akan memberikan justifikasi teoritis apakah gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja atau tidak.

Selain itu, untuk menggali fenomena permasalahan yang lebih komprehensif terhadap objek penelitian ini, peneliti melakukan *pra-research* yang disebarkan terhadap 10 (sepuluh) karyawan di Departemen Shipping pada Perusahaan Garmen di Boyolali., dengan hasil sebagai berikut pada table 1.

Tabel 1. Pra-Research

Pernyataan	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju
Pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan gaji yang diberikan	3	2	5
Penyediaan fasilitas kerja sudah memadai untuk menunjang pekerjaan	4	1	5
Saya memanfaatkan adanya pemberian cuti kerja	4	2	4
Adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan perusahaan	3	5	2
Lingkungan kerja fisik di Perusahaan mendukung saya dalam bekerja	3	5	2
Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan atasan	3	3	4
Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja	3	3	4
Saya mendapatkan penghargaan dari pemimpin ketika hasil kerja saya memuaskan	4	1	5

Pernyataan	Setuju	Ragu- Ragu	Tidak Setuju
Saya mendapatkan penghargaan dari Rekan kerja ketika hasil kerja saya memuaskan	5	1	4
Saya mendapatkan penghargaan dari luar lingkungan perusahaan ketika hasil kerja saya memuaskan	2	1	7
Saya mendapatkan kebebasan dalam mengembangkan keterampilan	4	1	5
Saya bekerja keras untuk mencapai prestasi kerja	3	3	4

Sumber: Data *department shipping*

Berdasarkan hasil *pra-research* diatas yang sudah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui ditemukan jawaban responen mayoritas yang menyatakan "Mungkin" dan "Tidak". Hasil tersebut mengindikasikan terdapat permasalahan terdapat motivasi kerja pada karyawan Perusahaan Garmen di Boyolali, sehingga menjadi urgensi untuk mengetahui bagaimana cara untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawan Perusahaan Garmen di Boyolali, melalui gaya kepemimpinan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 *Self-Determination Theory*

SDT (Gagné & Deci, 2005) telah menjadi teori yang sangat berpengaruh tentang motivasi manusia dan kesejahteraan dengan sejumlah besar bukti penelitian. Ini menawarkan blue print untuk memahami dasar motivasi kepribadian dan perilaku sosial, dan hubungan kebutuhan psikologis dasar dengan kesejahteraan, kemakmuran psikologi, dan kualitas hidup yang tinggi. Berbeda dari kebanyakan pendekatan bersejarah dan kontemporer untuk motivasi manusia yang telah memperlakukan motivasi sebagai konsep unitaris, yaitu seseorang memiliki motivasi lebih atau kurang. SDT sebaliknya telah berfokus pada berbagai bentuk motivasi (dari motivasi otonom hingga terkontrol) untuk memprediksi hasil seperti kinerja, keterlibatan, vitalitas, dan kesehatan psikologis. Teori ini khususnya membedakan antara motivasi otonom dan terkontrol. Menjadi otonom melibatkan bertindak dengan rasa penuh kemauan, dukungan, dan pilihan, sedangkan, untuk dikendalikan melibatkan merasa tertekan dari luar atau dipaksa untuk berperilaku baik oleh janji ganjaran kontingent, ketakutan akan hukuman, keterlibatan ego, atau faktor eksternal lainnya. Ratusan penelitian telah menunjukkan bahwa ketika orang termotivasi secara otonom, baik oleh motivasi intrinsik atau bentuk motivasi ekstinsik yang terinternalisasi dengan baik (dengan demikian otonom), mereka menunjukkan minat, kegembiraan, vitalitas, dan kepercayaan diri yang lebih tinggi, menghasilkan kinerja yang lebih baik, kreativitas, ketekunan, dan kesejahteraan secara keseluruhan (Gagné & Deci, 2005).

SDT menawarkan konseptualisasi motivasi multidimensi yang berguna yang dapat membantu memprediksi dampak ini. Menurut SDT, tiga kebutuhan psikologis harus dipenuhi untuk memotivasi karyawan secara memadai dan memastikan bahwa mereka tampil optimal dan mengalami kesejahteraan. Secara khusus, orang-orang perlu merasa bahwa mereka efektif dan penguasa lingkungan mereka (kebutuhan untuk kompetensi), bahwa mereka adalah agen dari perilaku mereka sendiri dibandingkan dengan 'papan' tekanan eksternal (kebutuhannya untuk otonomi), dan bahwa mereka mengalami koneksi yang berarti dengan orang lain (need for relatedness) (Gagné et al., 2022). Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa memenuhi ketiga kebutuhan ini dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik, penurunan kelelahan, komitmen organisasi yang lebih besar, dan niat pendapatan yang lebih rendah (Van den Broeck et al., 2016).

2.2 *The Full Range Leadership Theory*

FRLT menjadi salah satu dari teori yang paling banyak dipakai dalam penelitian sekarang tentang persepsi pengikut kepemimpinan (Kanat-Maymon et al., 2020). FRLT menyatakan bahwa para pemimpin cenderung menghindari tindakan korektif (Kanat-Maymon et al., 2020) dan menunggu sampai penyimpangan dan kesalahan terjadi sebelum mengambil tindakan (Stewart & Thelander, 2005), dengan demikian mengelakkan penjelasan *ex-ante* dari kesepakatan dan harapan kepada para pengikut mereka (Sadeghi & Pihie, 2012). Pemimpin benar-benar menghindari mempengaruhi pengikut karena mereka tidak memperjelas tujuan, tujuan, atau harapan kepada pengikut atau mengambil tindakan koreksi apapun (Bass et al., 2003). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini sering juga disebut *nonleadership*. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Tujuan gaya kepemimpinan untuk memotivasi pengikut dengan membantu mereka memenuhi kepentingan mereka sendiri (Sadeghi & Pihie, 2012).

Pemimpin memberikan ganjaran dan hukuman sebagai imbalan untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Jung & Sosik, 2002), (Gagné et al., 2022). Hubungan antara pemimpin dan pengikut didasarkan pada kontrak saling memperkuat, untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Jung & Sosik, 2002) Kepemimpinan pada dasarnya terdiri dari dua dimensi perilaku: penghargaan kondisional dan manajemen aktif-by-kecuali (Stewart & Thelander, 2005).

Penghargaan kontingent meliputi sejauh mana pengikut dihargai (misalnya, gaji atau prestise) sebagai imbalan untuk memenuhi standar kinerja yang ditentukan. Pemimpin manajemen aktif dengan pengecualian memantau perilaku pengikut untuk kesalahan dan pelanggaran aturan dan memperbaiki kesalahan dan masalah sebelum mereka menjadi parah (Sadeghi & Pihie, 2012).

2.3 *Motivasi*

Menurut (Wachidah, 2019) Motivasi adalah suatu kegiatan perilaku yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan dan mempunyai pengaruh memberi semangat kepada seorang pegawai, membangkitkan dan mengarahkan tingkah lakunya serta menunggu munculnya semangat dalam bekerja. Kekuatan dan kelemahan motivasi pegawai mempengaruhi tingkat kerjanya.

Menurut (Wachidah, 2019) motivasi merupakan suatu cara yang menunjukkan intensitas, arah, dan ketekunan upaya individu untuk pencapaian tujuannya. Motivasi mengacu pada suatu proses yang mempengaruhi pilihan individu terhadap berbagai bentuk aktivitas yang dikehendaki. Dapat disimpulkan berdasarkan dari beberapa definisi yang telah dijelaskan bahwa motivasi kerja mengacu pada perilaku serta faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam penelitian ini, motivasi diukur menggunakan indikator berupa fisiologis, keamanan, berkelompok/sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Fahmi, 2021).

2.4 *Gaya Kepemimpinan*

Pada hakikatnya, setiap manusia merupakan pemimpin dan kedepannya setiap manusia akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Sebagai pemimpin, manusia setidaknya dapat memimpin dirinya sendiri. Setiap organisasi idealnya membutuhkan seorang pemimpin yang bawahannya dapat patuh serta disegani. Organisasi tanpa pemimpin akan mengalami kekacauan.

Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut untuk membimbing bawahannya agar dapat mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Pengertian kepemimpinan menurut (Magister et al., 2017) ialah interaksi antara dua orang atau lebih dalam suatu kelompok yang terorganisir atau restrukturisasi situasi, persepsi dan harapan para anggotanya. Keduanya adalah pemimpin dan bawahannya, karena keduanya mempunyai persepsi dan harapan yang sama, maka pemikiran, sikap, dan pola perilaku mereka akan sama ketika memenuhi harapan bersama. Gaya kepemimpinan diukur dengan kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan *laissez-fair* berdasarkan (sugus, 2018).

2.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan merupakan pemimpin yang dapat mendorong orang lain untuk serupa atau sesuai dengannya, motivasi inspiratif adalah situasi di mana individu memberikan ide atau inspirasi sehingga orang lain mengikutinya, stimulasi intelektual karakteristik perilaku di mana orang-orang memberikan tantangan kepada pendapat atau mengambil risiko lain kepada karyawan mereka dan pertimbangan individu yang merupakan perilaku di mana seseorang mencoba untuk memenuhi dan memahami kebutuhan karyawannya. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh (Sivaram et al., 2019) bahwa gaya kepemimpinan yang berpengaruh dapat menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik bagi karyawan individu.

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh (Sivaram et al., 2019) menyatakan bahwa korelasi antara pengaruh positif gaya kepemimpinan pada motivasi kerja karyawan. Studi terdahulu turut mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dalam temuan penelitian (Fonseca Da Costa Guterres et al., 2020; Kanat-Maymon et al., 2020; Wuryani et al., 2021), (Khan et al., 2020; Sivaram et al., 2019).

3. Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini, memakai metode penelitian kuantitatif yang menempatkan populasi berupa karyawan Departemen Shipping Perusahaan Garmen di Boyolali, serta menggunakan metode pengambilan sample berupa *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* berupa karakteristik karyawan tetap dan bukan merupakan kepala bidang/kepala divisi serta bekerja pada departemen shipping dengan jumlah sebanyak 70 responden. Data pada penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan teknik skala likert dengan lima preferensi jawaban mulai dari mulai sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Dalam penelitian ini menggunakan metode analisa regresi linear berganda memakai SPSS v.22.

3.1 Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

Menurut Moh Nazir, 2005 operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Berdasarkan hubungan antar variabel, variabel dibagi menjadi dua yaitu variabel bebas atau *independent variable* dan variabel terikat atau *dependent variable*. Berikut ini adalah pemaparan pengukuran masing-masing variabel yang akan dikaji sebagai berikut:

- a. Variabel Bebas atau *Independent Variable* (X)
Variabel bebas adalah variabel yang sifatnya mempengaruhi variabel yang lain. Pada Penelitian ini Variabel bebasnya adalah Gaya Kepemimpinan. Yang terdiri dari sub variabel :
X1 : Kepemimpinan Otokratis
X2 : Kepemimpinan Demokratis
X3 : Kepemimpinan *Laissez Faire*
- b. Variabel Terikat atau *Dependent Variable* (Y)
Variabel Terikat adalah variabel yang sifatnya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Pada Penelitian ini Variabel Terikatnya adalah Motivasi Kerja.
- c. Skala Pengukuran
Penelitian ini menggunakan skala pengukuran skala Likert. Menurut Sumanto (2014:102) Skala Likert adalah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu gejala atau fenomena. Skala likert adalah skala yang digunakan dalam kuisisioner serta riset berupa survey. Jenis skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal. Skala ordinal adalah pengukuran dimana skala yang dipergunakan disusun secara terurut dari yang rendah sampai yang tinggi menurut suatu ciri tertentu, namun antara urutan (ranking) yang satu dengan yang lainnya tidak mempunyai jarak yang sama (Uhar Suharsaputra, 2012:73).

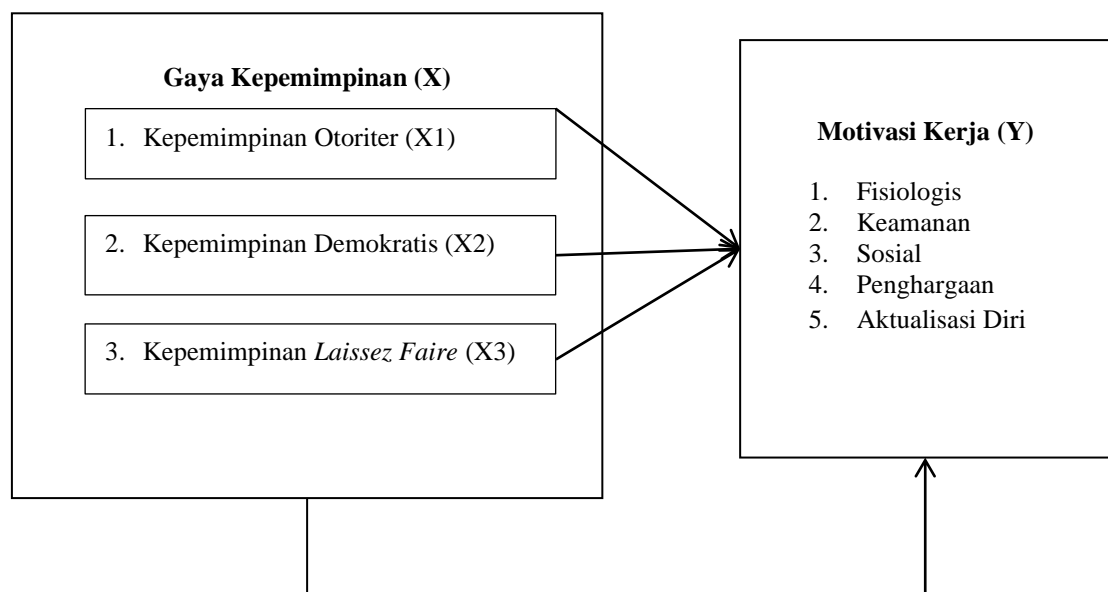
3.2 Kerangka Penelitian

Menurut Stefan Invanko dalam (Hamli Arif Yusuf, 2018) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan

dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Kuat dan lemahnya motivasi seseorang berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Dalam hal ini, pemimpin harus memiliki kekuatan untuk menggunakan dan mempengaruhi serta memberi inspirasi pegawai untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin akan berhadapan dengan dua hal yang memengaruhi orang dalam pekerjaan, yaitu kemauan dan kemampuan. Kemauan dapat diatasi dengan pemberian motivasi, sedangkan kemampuan dapat diatasi dengan mengadakan diklat, seminar, atau pelatihan.

Menurut Teori Lippit dan White Gaya Kepemimpinan ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu Otokratis merupakan pemimpin otokratis dalam memimpin para pengikut menempatkan dirinya sebagai pusat kekuasaan, Demokratis merupakan pemimpin yang berfokus kepada dasar kemanusiaan dalam menerapkan kepemimpinannya, dan *Laissez-Faire* merupakan pemimpin otokratis dan demokratis memiliki kelemahan dan keunggulan masing-masing (Husaini Usman, 2013:356).

Terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja pegawai. Pemimpin di suatu organisasi memiliki peran kuat dalam membangun dan menumbuhkan semangat motivasi di kalangan karyawan (Irham Fahmi, 2021). Seorang pemimpin yang bijaksana tidak akan melakukan pemaksaan konsep motivasi kepada karyawannya di luar batas kemampuan para karyawan yang bersangkutan. Alasan pemilihan teori-teori diatas karena teori diatas lebih memiliki kedekatan dan kesesuaian dengan objek penelitian dan untuk memperjelas kerangka pemikiran yang dimaksud oleh peneliti dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

3.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis berasal dari bahasa Yunani yakni hupo dan thesis. Hupo adalah sementara, sedangkan thesis adalah pernyataan atau teori. Menurut Sugiyono (2016), hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dalam perencanaan penelitian perlu dirumuskan jawaban sementara dari peneliti seperti H_0 yang memiliki arti hipotesis yang menyatakan tidak ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat sedangkan H_a adalah hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan paparan kerangka konsep tersebut, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Nol (H_0)

- a. Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan otokratis dengan motivasi kerja karyawan pada Departemen *Shipping* di Perusahaan Garmen Boyolali.
- b. Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja karyawan pada Departemen *Shipping* di Perusahaan Garmen Boyolali.
- c. Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *Laises Faire* dengan motivasi kerja karyawan pada Departemen *Shipping* di Perusahaan Garmen Boyolali.

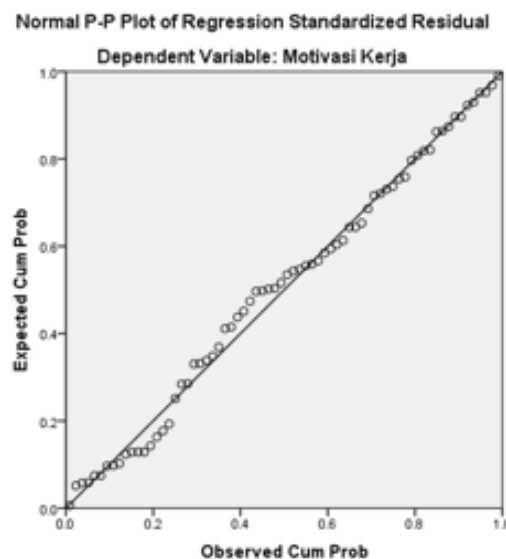
2. Hipotesis Alternatif (Ha)

- a. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan otokratis dengan motivasi kerja karyawan pada Departemen *Shipping* di Perusahaan Garmen Boyolali.
- b. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja karyawan pada Departemen *Shipping* di Perusahaan Garmen Boyolali.
- c. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *Laises Faire* dengan motivasi kerja karyawan pada Departemen *Shipping* di Perusahaan Garmen Boyolali.

4. Hasil Penelitian atau Result

Berdasarkan dari hasil sebaran data pada penelitian ini, diketahui bahwa secara mayoritas terdapat 56% responden yang berjenis kelamin laki-laki. 40% berusia lebih dari 40 tahun dan 53% mempunyai riwayat pendidikan terakhir, yaitu D1-D3, serta 56% telah bekerja selama lebih dari 5 tahun.

4.1 Uji Asumsi Klasik



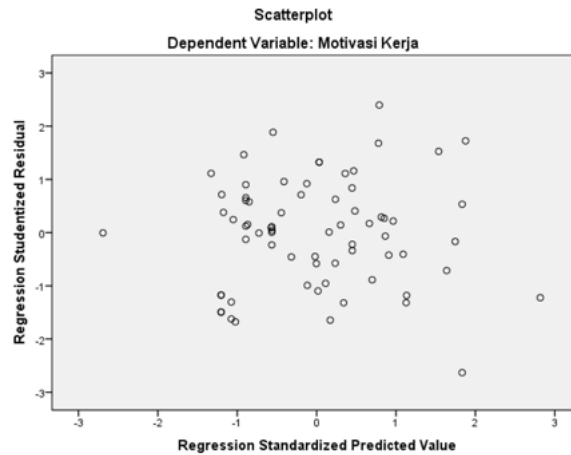
Gambar 2. Normality Test

a. Uji Normalitas (*Normality Test*)

Gambar di atas menunjukkan hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan metode grafik p-plot. Hasil tersebut menunjukkan bahwa titik-titik yang diperoleh selalu tersusun mengikuti garis diagonal dan sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran data terdistribusi normal. Oleh karena itu, asumsi normalitas data terpenuhi. Uji normalitas dilakukan menggunakan perhitungan statistik dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* untuk mendapatkan angka yang lebih detail serta mengetahui apakah persamaan regresi yang akan digunakan memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Pada gambar 3 terlihat bahwa titik-titik tersebut tidak membentuk pola yang jelas, menyebar diatas dan di bawah angka nol. Dapat disimpulkan tidak ada terjadi masalah heterokedastisitas.



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas

c. Uji Multikolinieritas

Tabel 2. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.665	.371		1.792	.078		
	Gaya Kepemimpinan Otokratis	.428	.092	.409	4.644	.000	.915	1.093
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	.441	.072	.542	6.092	.000	.895	1.118
	Gaya Kepemimpinan Laissez Fairez	-.196	.098	-.174	-1.992	.051	.923	1.083

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Pada tabel diatas terlihat bahwa nilai VIF < 10 dan Tolerance > 0,1 berarti tidak ditemukan masalah multikolinieritas pada penelitian ini.

d. Uji Autokorelasi

Tabel 3. Uji Autokorelasi

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.730 ^a	.533	.511	.406	1.436

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Laissez Fairez, Gaya Kepemimpinan Otokratis, Gaya Kepemimpinan Demokratis

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel diatas, dapat diperoleh hasil D-W sebesar 1.436, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil D-W berada diantara -2 hingga +2 dan tidak terjadi autokorelasi pada penelitian ini.

4.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Table 4. Uji Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.665	.371		1.792	.078
	Gaya Kepemimpinan Otokratis	.428	.092	.409	4.644	.000
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	.441	.072	.542	6.092	.000
	Gaya Kepemimpinan Laissez Fairez	-.196	.098	-.174	-1.992	.051

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Dengan demikian, pengolahan data menggunakan regresi linier berganda diperoleh dari persamaan berikut:

$$Y = 0,665 + 0,428X_1 + 0,441X_2 - 0,196X_3$$

Sesuai tabel penelitian diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Nilai sig. variabel gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis adalah .000 dimana angka tersebut adalah signifikan dikarenakan < 0.05 . Hal ini diartikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja.
- Nilai sig. variabel gaya kepemimpinan laissez fairez adalah .051 dimana angka tersebut tidak signifikan dikarenakan > 0.05 . Hal ini diartikan bahwa variabel tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja.

4.3 Uji Hipotesis

a. Uji F

Table 5. Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.415	3	4.138	25.075	.000 ^b
	Residual	10.892	66	.165		
	Total	23.307	69			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Laissez Fairez, Gaya Kepemimpinan Otokratis, Gaya Kepemimpinan Demokratis

Nilai F_{tabel} untuk $n = 70$ ($df = n - k - 1$) dengan tingkat signifikan (α) sebesar 5% didapat F_{tabel} 2,74. Dari perhitungan data maka diperoleh nilai F_{hitung} yang diperoleh dari tabel 4.20 diatas adalah 25,075 dan F_{tabel} 2,74. Dikarenakan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Gaya Kepemimpinan (X) berpengaruh secara simultan dari signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) pegawai pegawai shipping Perusahaan Garmen di Boyolali.

b. Uji R2 (Koefisien Determinasi)

Table 6. Uji R2
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.730 ^a	.533	.511	.406	1.436

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Laissez Fairez, Gaya Kepemimpinan Otokratis, Gaya Kepemimpinan Demokratis

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Hasil perhitungan di atas memberikan nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 53,3% atau 0,533 (*R Square*). Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan (X) memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja pegawai sebanyak 53,3%, sedangkan sisanya sebanyak 46,7% lainnya dipengaruhi kontribusi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

c. Uji T

Table 7. Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.665	.371		1.792	.078
	Gaya Kepemimpinan Otokratis	.428	.092	.409	4.644	.000
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	.441	.072	.542	6.092	.000
	Gaya Kepemimpinan Laissez Fairez	-.196	.098	-.174	-1.992	.051

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Dasar pengambilan keputusan dalam uji t adalah melalui perbandingan nilai t hitung pada t tabel dengan derajat signifikansinya. Apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 5%, maka H0 ditolak dan Ha diterima karena individual variabel independen berpengaruh pada variabel dependen. Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa output t hitung dan nilai signifikansi masing-masing variabel independen yang terdapat 3 (tiga) variabel independen dan 1 (satu) variabel dependen dengan memakai jumlah 70 responden/sampel dalam tingkat signifikansi 5% ($Df=n-k$, dengan n merupakan jumlah responden dan k merupakan jumlah variabel sehingga $Df = 70 - 4 = 66$) memperoleh t tabel 1,689 sehingga diperoleh hasilnya:

- Gaya Kepemimpinan Otokratis berdampak positif signifikan kepada motivasi kerja.
- Gaya Kepemimpinan Demokratis berdampak positif signifikan kepada motivasi kerja.
- Gaya Kepemimpinan *Laissez-Fairez* berdampak negatif akan tetapi tidak signifikan kepada motivasi kerja.

5. Diskusi

5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis terhadap Motivasi Kerja

Saat menguji hipotesis pertama, hasil *output* uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis (X1) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Y), mengingat nilai t hitung sebesar 4,644 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,669 dan signifikansi sebesar 0,000 yang mana lebih kecil daripada 0,05. Dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis (X1) mempunyai berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otokratis (X1) mengenai penentu kebijaksanaan, penentu langkah kegiatan, pemberian penugasan, serta pemberian penghargaan dan kritik memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari, 2024) yang menunjukkan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, secara langsung komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, secara langsung motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, secara langsung gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, secara langsung komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja, motivasi mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.

5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan *output* uji t, bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X2) mempunyai dampak positif terhadap motivasi kerja (Y) dengan memperhatikan nilai t hitung sebesar 6,092. Nilai ini lebih besar dari 1,669 pada t tabel, dan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan H2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X2) mempunyai dampak positif signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis (X2) mengenai mengikutserakan dalam musyawarah, mendiskusikan kegiatan-kegiatan kerja, kebebasan dalam bekerja sama dalam kelompok, dan bersikap objektif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Susan Fitriyani, 2014), yang menyatakan bahwa Penerapan gaya kepemimpinan demokratis pada direktorat Aerostructure PT. Dirgantara Indonesia tergolong dalam kategori baik. Dari sisi motivasi kerja karyawan juga tergolong kategori baik yang berarti gaya kepemimpinan demokratis cocok diterapkan untuk menunjang motivasi kerja karyawan pada direktorat Aerostructure PT. Dirgantara Indonesia. Penelitian lain yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh (Mahir Pradana, 2015) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan kantor pusat Ganesha Operation. Sehingga, bisa dikatakan jika gaya kepemimpinan diterapkan dengan baik, maka motivasi kerja karyawan pun akan baik. Gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh di lingkungan kerja kantor pusat Ganesha Operation adalah gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* Terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis pertama, hasil *output* uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X3) berdampak negatif terhadap motivasi kerja (Y) dengan memperhatikan nilai t hitung sebesar 1,992 lebih besar dari 1,669 pada t tabel dan signifikansinya sebesar 0,051 yang mana lebih besar daripada 0,05. Dapat disimpulkan bahwa H0 diterima dan H3 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X3) berdampak positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Hasil dari analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan *laissez-faire* (X3) mengenai partisipasi minimal, memberikan penjelasan jika diminta, tidak berpartisipasi penuh, serta dalam diskusi jarang muncul tanggapan yang spontan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sulistiyani, 2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga, suasana lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, suasana lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kemudian motivasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap kinerja, motivasi mampu memediasi pengaruh suasana lingkungan kerja terhadap karyawan.

6. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pada temuan hasil analisis data dan pembahasan, serta berdasarkan hasil uji hipotesis maka bahwa gaya kepemimpinan oktokratis dan demokratis mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sementara pada gaya kepemimpinan *laissez-faire* mempunyai pengaruh negatif, akan tetapi tidak signifikan pada motivasi kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa penentu kebijaksanaan, penentu langkah kegiatan, pemberian penugasan, serta pemberian penghargaan dan kritik memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Serta mengikutserakan dalam musyawarah, mendiskusikan kegiatan-kegiatan kerja, kebebasan dalam bekerja sama dalam kelompok, dan bersikap objektif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Sementara itu, mengenai partisipasi minimal, memberikan penjelasan jika diminta, tidak berpartisipasi penuh, serta dalam diskusi jarang muncul tanggapan yang spontan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Fahmi, I. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Organisasi Budaya (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), 52–67. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i1.677>
- Fonseca Da Costa Guterres, L., Armanu, & Rofiaty. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497–1504. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2019). Progressive human resource management and firm performance: Empirical evidence from Indian context. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 471–493. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1159>
- Handayani, R. (2021). The Effect of Leadership Style on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 04(09), 1220–1229. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v4-i9-05>
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313–336. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational

- leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Magister, J., Pendidikan, A., Fitriani, C., Ar, M., & Usman, N. (2017). KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DALAM PENGELOLAAN PEMBELAJARAN DI MTs MUHAMMADIYAH BANDA ACEH. *Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 8(2), 88–95.
- Rizqi, D., Swasto, A. B., & Susilo, H. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol* (Vol. 36, Issue 1).
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business & Social Science*, 3(7), 186–197.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sivaram, M., Hudaya, A., & Hapzi, A. (2019). Building a Purchase and Prchase Decision: Analysis of Brand Awareness and Brand Loyalty (Case Study of Private Label Products at Alfamidi Stores In Tangerang City). *Dijemss*, 1(2), 235–248. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Stewart, G., & Thelander, N. (2005). Can IT security be improved with better IT leadership in the 21st century university? *Association for Information Systems - 11th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2005: A Conference on a Human Scale*, 7, 3227–3230.
- sugus, permen. (2018). *Kepemimpinan 5 “Teori kepemimpinan.”* <https://doi.org/10.31219/osf.io/bzvqu>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory’s Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Wachidah, N. (2019). Pengaruh Sikap Inovatif, Kedisiplinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri. *Journal of Educational Evaluation Studies (JEES)*, 1(1), 57–63.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wuryani, E., Rodli, A. F., Sutarsi, S., Dewi, N. N., & Arif, D. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters, January*, 365–372. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.033>