

---

## Peranan Dukungan Atasan dalam Meningkatkan Motivasi dan Prestasi Kerja Bawahan di Toko Zens Marmer

**Yusfi Syailendra<sup>1\*</sup>, Moch.Afif<sup>2</sup>, Veronika Febriyana Roju<sup>3</sup>, Rama Elang Wijayanti<sup>4</sup>,  
Tan Evan Tandiyono<sup>5</sup>**

\*<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jl. Semolowaru No. 45, Menur Pumpungan, 60118

[syyusfi21@gmail.com](mailto:syyusfi21@gmail.com)<sup>1\*</sup>

[mochafif856@gmail.com](mailto:mochafif856@gmail.com)<sup>2</sup>

[ebyroju01@gmail.com](mailto:ebyroju01@gmail.com)<sup>3</sup>

[rama.elang.w@gmail.com](mailto:rama.elang.w@gmail.com)<sup>4</sup>

[tanevan@untag-sby.ac.id](mailto:tanevan@untag-sby.ac.id)<sup>5</sup>

\* Corresponding Author

Diterima : 23 September 2025; Direvisi : 4 Nopember 2025; Diterbitkan : 1 Desember 2025;

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis peranan dukungan atasan dalam meningkatkan motivasi dan prestasi kerja bawahan pada lingkungan kerja ritel, khususnya di Toko Zens Marmer. Latar belakang penelitian didasarkan pada tuntutan sektor ritel yang memerlukan ketepatan kerja, kualitas pelayanan, dan produktivitas tinggi, sehingga dukungan atasan menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja bawahan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas satu atasan sebagai informan utama dan tiga orang bawahan sebagai informan pendukung yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam aktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan yang diwujudkan melalui pemberian arahan yang jelas, komunikasi terbuka, umpan balik berkelanjutan, penghargaan atas kinerja, serta sikap supportif berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi, kedisiplinan, dan kualitas kerja bawahan. Pembahasan menunjukkan bahwa perhatian atasan terhadap kebutuhan emosional dan pengembangan kemampuan kerja bawahan berperan penting dalam meningkatkan prestasi kerja. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa dukungan atasan memiliki implikasi manajerial strategis dalam membangun motivasi dan mendorong pencapaian prestasi kerja bawahan secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Dukungan Atasan; Kepemimpinan; Motivasi Kerja; Prestasi Kerja

---

### ***The Role of Superior Support in Increasing Motivation and Work Performance at the Zens Marble store***

### Abstract

This study aims to analyze the influence of superiors in improving subordinates' motivation and work performance in a retail work environment, specifically at the Zens Marble Store. The background of the study is based on the demands of the retail sector that require high work quality, service quality, and productivity, so that superior support is an important factor in driving subordinate performance. This study uses a qualitative method with a descriptive approach. Data collection was carried out through in-depth interviews, direct observation, and documentation. The research informants consisted of one superior as the main informant and three subordinates as supporting informants who were selected purposively based on their direct involvement in work activities. The results of the study indicate that superior support manifested through providing clear directions, open communication, continuous feedback, performance appreciation, and supportive attitudes have a positive effect on increasing subordinates' motivation, discipline, and work quality. The discussion shows that attention to the emotional needs and development of subordinates' work abilities play an important role in improving work performance. The conclusion of this study confirms that superior support has a managerial strategy immunity in building motivation and encouraging the achievement of subordinates' work performance in a sustainable manner.

**Keywords:** Leadership; Superior Support; Work Motivation; Work Performance

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam berbagai bentuk organisasi kerja, baik usaha skala besar, menengah maupun kecil, kualitas kinerja bawahan sangat dipengaruhi oleh cara atasan menjalankan perannya dalam mengelola serta mengarahkan bawahan. Atasan tidak hanya berperan aktif dalam mendorong karyawan untuk menyalurkan ide-ide kreatif tetapi juga bertindak positif untuk kemajuan perusahaan (Arifuddin et al., 2023). Peranan atasan menjadi semakin penting pada usaha ritel, karena aktivitas kerja menuntut interaksi langsung dengan pelanggan, kecepatan pelayanan, serta konsistensi kualitas pelayanan.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Abdul & Saleh, 2018). Motivasi kerja juga berkaitan erat dengan prestasi kerja. Prestasi kerja dikatakan tinggi apabila pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan, sedangkan prestasi kerja dinilai rendah apabila pekerjaan terlambat atau tidak terselesaikan (Pps et al., 2019). Prestasi kerja yang baik dan konsisten dapat membangun citra positif organisasi dalam mengelola sumber daya manusia (Salju, 2023).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan prestasi kerja bawahan. Pemimpin adalah individu yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi (Waedoloh et al., 2022). Atasan perlu memberikan contoh komunikasi yang baik, seperti mendengarkan dengan aktif, memberikan arahan yang jelas, dan menunjukkan penghargaan atas kontribusi karyawan (Andi Miranda et al., 2023). Hubungan kerja yang didasari saling pengertian dan dukungan juga mampu memperkuat hubungan dalam organisasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Nasrudin, 2022). Penelitian lain juga menyatakan bahwa dukungan atasan secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan melalui rasa dihargai dan kejelasan peran (Mulyadi & Pancasasti, 2021).

Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu baik nasional maupun internasional lebih banyak dilakukan pada organisasi berskala besar atau perusahaan formal dengan sistem manajemen yang terstruktur. Penelitian tersebut cenderung menempatkan kepemimpinan dalam konteks strategis dan formal, sementara kajian mengenai peranan dukungan atasan dalam usaha ritel skala menengah masih relatif terbatas. Padahal, pada usaha ritel skala menengah, hubungan atasan dan bawahan bersifat lebih langsung, personal, dan intens, sehingga pola dukungan yang diberikan berpotensi memiliki dampak yang berbeda terhadap motivasi dan prestasi kerja bawahan (Indonesia, 2024).

Toko Zens Marmer sebagai usaha ritel yang bergerak di bidang penjualan marmer sangat bergantung pada kinerja karyawan dalam melayani pelanggan dan menjaga kualitas produk. Berdasarkan pengamatan awal, ditemukan adanya perbedaan tingkat motivasi dan prestasi kerja bawahan yang dipengaruhi oleh cara atasan memberikan arahan, dukungan, dan penilaian terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peranan dukungan atasan berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja bawahan, namun belum banyak dikaji secara mendalam dalam konteks usaha ritel menengah.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi celah penelitian (research gap) terkait peranan dukungan atasan dalam meningkatkan motivasi dan prestasi kerja bawahan pada usaha ritel skala menengah. Masalah penelitian difokuskan pada bagaimana peranan dukungan atasan mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja bawahan di Toko Zens Marmer.

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa dukungan atasan yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja bawahan dan berdampak positif terhadap prestasi kerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah bahwa peranan dukungan atasan berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi dan prestasi kerja bawahan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peranan dukungan atasan dalam meningkatkan motivasi kerja bawahan, menganalisis dampaknya terhadap prestasi kerja, serta memberikan gambaran empiris praktik kepemimpinan atasan dalam konteks usaha ritel skala menengah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial dari sudut pandang partisipan, sehingga penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi objek alamiah, dengan peneliti sebagai alat utama (Haki et al., 2024). Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali makna yang terkandung dalam peranan dukungan atasan serta dampaknya terhadap motivasi dan prestasi kerja bawahan secara kontekstual.

Subjek penelitian terdiri atas satu orang atasan dan tiga orang bawahan yang bekerja di Toko Zens Marmer Surabaya. Karyawan memiliki banyak pengalaman kerja, mereka akan memiliki kemampuan yang lebih baik saat mengerjakan tugas mereka, dan mereka akan lebih termotivasi dalam aktivitas operasional toko (Ilham, 2022). Penelitian dilaksanakan selama dua bulan (Oktober-November 2025), sehingga peneliti memiliki waktu yang cukup untuk melakukan pengamatan dan penggalian informasi secara mendalam.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pandangan atasan dan pengalaman bawahan terkait motivasi dan prestasi kerja (Rivaldi et al., 2023). Observasi dilakukan untuk mengamati perilaku kerja, interaksi antara atasan dan bawahan, serta suasana kerja di lingkungan Toko Zens Marmer. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa catatan kerja dan arsip internal yang relevan.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses ini dilakukan secara berulang untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi lapangan (Hidayat et al., 2023). Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan waktu guna meningkatkan kredibilitas hasil penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

Informan	Jabatan	Lama bekerja
IN-01	Atasan	-
IN-02	Bawahan	12 tahun
IN-03	Bawahan	5 tahun
IN-04	Bawahan	2 tahun

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan dukungan atasan di Toko Zens Marmer memiliki pengaruh yang nyata terhadap motivasi dan prestasi kerja bawahan. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan atasan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali pekerjaan, tetapi juga sebagai sumber dukungan yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja bawahan. Atasan berperan aktif dalam memberikan arahan kerja yang jelas, terutama terkait pembagian tugas dan target kerja harian. Kejelasan arahan tersebut membantu bawahan

memahami tanggung jawab masing-masing sehingga dapat meminimalkan kesalahan kerja. Hal ini tercermin dari pernyataan atasan, "Saya memberikan arahan secara rutin agar tujuan kerja jelas dan standar kerja tetap konsisten" (Wati IN-01, Wawancara, 10 Oktober 2025).

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional, yang menekankan pentingnya kejelasan visi, komunikasi yang efektif, dan bimbingan kerja dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Muliawan et al., 2025). Penelitian internasional terbaru juga menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan arahan yang jelas dan ekspektasi kerja yang terstruktur mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan secara signifikan (Richard Martogi Pardede, 2024). Dalam konteks Toko Zens Marmer, arahan kerja yang konsisten terbukti mendorong bawahan bekerja lebih fokus dan efisien.

Selain arahan kerja, dukungan emosional yang diberikan atasan menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi bawahan. Dukungan tersebut diwujudkan melalui perhatian, kesediaan mendengarkan keluhan, serta pemberian solusi ketika bawahan mengalami kesulitan kerja. Bawahan merasa dihargai dan diperhatikan, yang berdampak pada meningkatnya rasa nyaman dan keterikatan terhadap pekerjaan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan bawahan, "Atasan mengajak bicara, ditanyai apa yang sulit atau memang tidak bisa dikerjakan nanti dikasih jalan keluar" (Romi IN-02, Wawancara, 17 Oktober 2025), serta "Atasan juga cukup baik jadi kita senang kerja di sini sampai betah" (Romi IN-02, Wawancara, 7 November 2025).

Temuan tersebut selaras dengan teori kebutuhan berprestasi yang dikemukakan oleh (Clelland, 2015) yang menyatakan bahwa dukungan sosial dari atasan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Secara internasional, studi oleh (Wayan & Swetha, 2025) dalam Journal of Organizational Behavior menunjukkan bahwa dukungan emosional pemimpin berpengaruh langsung terhadap motivasi intrinsik dan kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja kerja.

Peningkatan motivasi kerja bawahan tercermin dari perubahan sikap dan perilaku kerja, seperti meningkatnya kedisiplinan, semangat kerja, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Bawahan juga menunjukkan inisiatif untuk bekerja lebih baik tanpa harus selalu diawasi oleh atasan (Lutfiah, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan atasan telah mendorong terbentuknya motivasi intrinsik, bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan. Hal ini sejalan dengan Self-Determination Theory, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang supportif dapat meningkatkan otonomi dan inisiatif karyawan (Febriantina et al., 2025).

Motivasi kerja yang meningkat tersebut berdampak langsung pada prestasi kerja bawahan, yang terlihat dari peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Hal ini ditunjukkan melalui penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat dari target waktu yang ditentukan, sebagaimana diungkapkan oleh atasan, "Misalnya kita kerjanya itu satu anak satu proyek, kita kasih waktu 1 bulan untuk menyelesaiannya, tapi kadang anak-anak itu 2-3 minggu sudah selesai" (Wati IN-01, Wawancara, 10 Oktober 2025). "Saya mengetahui itu dari inisiatif mereka untuk memperbaiki tanpa disuruh" (Wati IN-01, Wawancara, 17 Oktober 2025). "Kinerja saya meningkat karena dukungan atasan, seperti penjualan meningkat dan penanganan customer jadi lebih baik" (Romi IN-02, Wawancara, 14 November 2025).

Tabel 2. Bentuk Dukungan Atasan dan Dampaknya terhadap Bawahan

Peran Atasan	Bentuk Implementasi	Dampak pada Motivasi	Dampak pada Prestasi Kerja
Arahan Kerja	Penjelasan tugas dan target harian	Semangat kerja meningkat	Pekerjaan selesai tepat waktu bahkan sebelum tenggat

Peran Atasan	Bentuk Implementasi	Dampak pada Motivasi	Dampak pada Prestasi Kerja
Dukungan Emosional	Mendengarkan keluhan bawahan	Rasa nyaman bekerja	Kesalahan kerja menurun
Keteladanan	Disiplin dan tanggung jawab	Muncul sikap meniru	Kualitas kerja meningkat
Apresiasi Kerja	Pujian dan kepercayaan	Motivasi intrinsik meningkat	Produktivitas meningkat

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa bentuk dukungan atasan – meliputi arahan kerja, dukungan emosional, keteladanan, dan apresiasi – tidak hanya berdampak pada aspek psikologis bawahan, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap prestasi kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian internasional oleh (Cahyati & Adelia, 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan suportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kinerja optimal, terutama pada organisasi dengan interaksi kerja yang intens seperti sektor ritel.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat (Euis, 2008) bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja. Selain itu, keteladanan atasan dalam bekerja menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja bawahan, sebagaimana dikemukakan oleh (Hasanuddin et al., 2025).

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa peranan atasan memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan motivasi dan prestasi kerja bawahan, khususnya dalam konteks usaha ritel berskala menengah.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa peranan atasan memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk motivasi dan prestasi kerja bawahan di Toko Zens Marmer. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan atasan tidak hanya bersifat administratif atau pengendalian pekerjaan, tetapi juga berperan strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan, inisiatif, dan kinerja bawahan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah bagi kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkuat pemahaman bahwa dukungan atasan merupakan faktor penting dalam menghubungkan aspek kepemimpinan dengan motivasi dan prestasi kerja karyawan pada usaha ritel skala menengah. Secara konseptual, penelitian ini menegaskan bahwa bentuk dukungan atasan meliputi arahan kerja yang jelas, dukungan emosional, keteladanan dalam bekerja, serta pemberian apresiasi – merupakan mekanisme kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik bawahan. Motivasi tersebut kemudian berperan sebagai faktor perantara yang mendorong peningkatan prestasi kerja, baik dari sisi produktivitas, kualitas hasil kerja, maupun ketepatan waktu penyelesaian tugas. Temuan ini memperluas penerapan teori kepemimpinan dan motivasi kerja yang selama ini lebih banyak dikaji pada organisasi berskala besar, ke dalam konteks usaha ritel skala menengah dengan hubungan kerja yang lebih langsung dan intens. Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian ini dengan menggunakan pendekatan metode yang berbeda, seperti metode kuantitatif atau mixed methods, guna menguji hubungan kausal antara dukungan atasan, motivasi kerja, dan prestasi kerja secara lebih terukur. Selain itu, penelitian lanjutan dapat memasukkan variabel mediasi atau moderasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau budaya kerja, untuk memperkaya pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, hasil penelitian di masa mendatang

diharapkan tidak hanya bersifat kontekstual, tetapi juga mampu memberikan kontribusi teoritis dan metodologis yang lebih luas bagi pengembangan ilmu manajemen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, O. : & Saleh, R. (2018). Pengaruh Displin Kerja, Motivasi kerja, Etos Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Inko Jaya Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 33–34.
- Andi Miranda, Isti Prabawani, & Ririn Kusumawati. (2023). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan PT.XYZ. *Jurnal Mahasiswa Kreatif*, 1(3), 34–42. <https://doi.org/10.59581/jmk-widyakarya.v1i3.227>
- Arifuddin, A., Lita, W., Catherine, S., & Yingxiang, S. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 206–215. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.116>
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Clelland, M. (2015). Teori-Teori Motivasi Prestasi. *Universitas Islam Negeri Ar-Raniry*, 1(83), 1–11.
- Euis, O. (2008). KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DAN PERUBAHAN ORGANISASI Oleh: Euis Soliha dan Hersugondo Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang. *Fokus Ekonomi*, 7(2), 83–93. <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=110046&val=550>
- Febriantina, S., Daeli, J. N., Fadhliah, K. A., Hanjani, U. A., & Febrila, Z. A. (2025). Kepemimpinan dan Motivasi : Tinjauan Literatur tentang Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis / Administrasi Perkantoran Digital / bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi . Teori motivasi telah banyak dikembangkan , kepemim. *Journal of Student Research*, 3(5), 34–44.
- Haki, U., Prahastiwi, E. D., & Selatan, U. T. (2024). Strategi Pengumpulan dan Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif Pendidikan. *Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pendidikan*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.46306/jurinotep.v3i1.67>
- Hasanuddin, N. S., Ramadhaning Bekt, W., Taufan Laode, R., & Satyadharma, M. (2025). Keteladanan dan Kepemimpinan Bagi ASN Gen ZDi Instansi Publik. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 04(01), 846–854.
- Hidayat, I., Tolago, A. I., Dako, R. D. R., & Ilham, J. (2023). Analisis Data Eksploratif Capaian Indikator Kinerja Utama 3 Fakultas Teknik. *Jambura Journal of Electrical and Electronics Engineering*, 5(2), 185–191. <https://doi.org/10.37905/jjeee.v5i2.18397>
- Ilham, M. (2022). Peran Pengalaman Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 11(1), 13–20. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i1.695>
- Indonesia, D. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi , Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Bank Danamon Indonesia, Tbk. *Jurnal Ilmiah Manajemen SURYA PASCA SCIENTIA*, 13(1), 56–67. <https://doi.org/10.35968/jimspc.v13i1.1149>
- Lutfiah, S. (2024). SAMMAJIVA++ VOL.2,+NO.3,+SEPTEMBER+2024+hal+15-25. 2(3).
- Muliawan, F., Ulum, M., & Suhendar. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *ETNOMANAJEMEN: Journal of Management Research*, 1(1), 1–12.
- Mulyadi, A., & Pancasasti, R. (2021). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 11–21. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1754>
- Nasrudin, A. (2022). teori Adams 1965. 14(2), 400–409. <https://cerdasco.com/teori-ekuitas-adam/>
- Pps, J., Warsini, I., Mardi Wibowo, N., & Hartati, C. S. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Prestasi Kerja Guru Pada Sdn Se-Gugus 3 Balikpapan Kota. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 2(01), 54–69.

<https://doi.org/10.37504/jmb.v2i01.146>

- Richard Martogi Pardede. (2024). Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Motivasi Kerja Generasi Z. *Judge: Jurnal Hukum*, 5(02), 275–283. <https://journal.cattleyadf.org/index.php/Judge/article/view/588>
- Rivaldi, A., Feriawan, U., & Nur, M. (2023). Metode Pengumpulan Data Melalui Wawancara. *Sebuah Tinjauan Pustaka*, 1–89.
- Salju, S. (2023). Peran Motivasi Dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan. *AkMen JURNAL ILMIAH*, 20(1), 94–103. <https://doi.org/10.37476/akmen.v20i1.3834>
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. Waedoloh, Husen Purwanta, Hieronymus Ediyono, Suryo. <https://jurnal.uns.ac.id/shes> SHEs: Conference Series 5 (1) (2022) 144– 152 Gaya. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 144.
- Wayan, I., & Swetha, W. (2025). Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Kerja terhadap Komitmen Organisasi Anggota Polda Kalimantan Tengah: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 11(1), 207–231.