JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 4 Juli 2026 | **Revised:** 31 Juli 2026 | **Accepted:** 17 Agustus 2026

Sinergi Kepemimpinan Demokratis, Otokratis, dan Motivasi Kerja dalam Menstimulasi Kinerja Karyawan: Sebuah Studi Literatur

Achmad Fauzi[1], Rifqi Syamsuri[2], Aprian Aprian[3], Fitriani Fitriani[4]
[1]Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, achmad_fauzioke@yahoo.com
[2]Universitas Terbuka, Tangerang, Indonesia, rifqisyamsuri17@gmail.com
[3]Universitas Terbuka, Tangerang, Indonesia, alfatih.aprian@gmail.com
[4]Universitas Terbuka, Tangerang, Indonesia, fitriani.nw97@gmail.com

Corresponding Author: rifqisyamsuri17@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to analyze the influence of democratic and autocratic leadership styles and work motivation on employee performance, and to identify the synergy between the two leadership styles within a situational approach. The method used was a systematic literature review (SRT) with the PRISMA protocol, analyzing 15 accredited national journals published between 2021 and 2026. The results show that a democratic leadership style has a positive effect on long-term performance, but is less effective in crisis situations due to lengthy discussion processes. Conversely, an autocratic style is effective for time efficiency and adherence to short-term targets, especially in organizations with rigid standardization. Work motivation emerged as the most dominant variable and a crucial mediator. The simultaneous combination of both leadership styles with work motivation has a solid influence on performance with an R^2 range of 15.6%–90.8%. The conclusion of this study emphasizes the importance of adaptive situational leadership in balancing democratic discussion space and firm autocratic decisions.*

Keyword: *Democratic Leadership, Autocratic Leadership, Work Motivation, Employee Performance, Literature Study*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan otokratis serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta mengidentifikasi sinergi kedua gaya kepemimpinan dalam pendekatan situasional. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan sistematis (Systematic Literature Review) dengan protokol PRISMA, menganalisis 15 jurnal nasional terakreditasi yang diterbitkan antara tahun 2021–2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja jangka panjang, namun kurang efektif dalam situasi krisis karena proses diskusi yang panjang. Sebaliknya, gaya otokratis efektif untuk efisiensi waktu dan kepatuhan target jangka pendek, terutama pada organisasi dengan standarisasi kaku. Motivasi kerja muncul sebagai variabel paling dominan sekaligus mediator krusial. Kombinasi simultan kedua gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja memberikan pengaruh solid terhadap kinerja dengan rentang R^2 15,6%–90,8%. Kesimpulan penelitian ini menegaskan pentingnya

kepemimpinan situasional yang adaptif dalam menyeimbangkan ruang diskusi demokratis dan keputusan tegas otokratis.

Kata Kunci: Kepemimpinan Demokratis, Kepemimpinan Otokrasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Studi Literatur

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja karyawan telah menjadi fokus utama manajemen untuk menjaga daya saing organisasi melalui keterlibatan dua faktor kunci yaitu gaya kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja. Dalam ranah teori manajemen, gaya kepemimpinan demokratis sering kali dinilai sebagai pendekatan terbaik karena sifatnya yang terbuka dan menghargai masukan bawahan. Namun, berbagai penelitian empiris dalam lima tahun terakhir (2021–2025) justru menunjukkan inkonsistensi dengan tingkat variasi hasil yang sangat besar, sehingga menciptakan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang nyata. Penelitian kuantitatif oleh Margono dkk. (2024) serta Panggau dan Sundari (2024) membuktikan bahwa gaya demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, Ardiansyah dan Trisnawati (2021) serta Sarafudin dkk. (2024) menemukan bahwa gaya tersebut secara parsial tidak berdampak nyata, bahkan berpotensi memperlambat pengambilan keputusan di masa krisis akibat proses diskusi yang terlalu panjang. Menariknya, studi dari Supriyanto (2021) dan Wulandari dkk. (2024) menawarkan sudut pandang berbeda dengan menunjukkan bahwa gaya otokratis justru berdampak positif pada efisiensi waktu di sektor industri dengan aturan yang kaku.

Di tengah perdebatan tersebut, motivasi kerja secara konsisten muncul sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap capaian kinerja (Putra & Rosita, 2023; Supandi, 2023). Perbedaan tajam serta variasi hasil yang lebar dalam temuan-temuan empiris di atas diduga kuat dipicu oleh perbedaan karakteristik sampel, sektor industri yang menjadi objek riset, serta keragaman metode analisis yang digunakan oleh masing-masing peneliti. Oleh karena itu, urgensi studi kepustakaan ini menjadi sangat tinggi mengingat belum ada studi kepustakaan sejenis yang secara komprehensif merangkum dan mensintesis 15 jurnal utama tersebut untuk memetakan akar inkonsistensi secara utuh.

Dinamika hubungan antarvariabel dalam penelitian ini berakar pada pemahaman mengenai elemen-elemen utama yang membentuk perilaku di dalam organisasi. Dalam konteks hasil kerja, kinerja karyawan didefinisikan sebagai akumulasi kualitas serta kuantitas output yang dicapai pegawai dalam memenuhi tanggung jawab yang diberikan (Armstrong & Taylor, 2020). Pencapaian ini tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan, yang secara konseptual merupakan proses seorang pemimpin memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl & Gardner, 2020). Gaya kepemimpinan demokratis lebih mengutamakan kolaborasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, sedangkan gaya kepemimpinan otoriter didefinisikan sebagai gaya yang menekankan pada sentralisasi kontrol penuh oleh pemimpin serta menuntut kepatuhan yang ketat dari bawahan terhadap instruksi yang diberikan (Northouse, 2021; Robbins & Judge, 2023).Kemudian, motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang menentukan arah, intensitas, serta ketekunan perilaku seseorang, sekaligus menjadi penggerak utama yang mengubah potensi karyawan menjadi kinerja nyata yang produktif (Robbins & Judge, 2023).

Dalam menyelaraskan kedua gaya kepemimpinan yang berbeda ini, teori kepemimpinan situasional memberikan landasan logis bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang mutlak,

karena efektivitasnya sangat bergantung pada tingkat kesiapan bawahan serta dinamika situasi organisasi (Hersey et al., 2023). Hal ini semakin diperjelas melalui Teori Dua Faktor Herzberg, yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu faktor kepuasan intrinsik seperti rasa otonomi yang muncul dalam suasana kerja demokratis, serta faktor ekstrinsik seperti kejelasan target dan ketegasan instruksi yang biasanya ada dalam pendekatan otoriter (Robbins & Judge, 2023). Perpaduan dari kedua faktor tersebut dapat menjadi bahan bakar bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif yang mampu menyeimbangkan pendekatan demokratis dan otoriter sesuai dengan tuntutan situasi, akan secara efektif memediasi dorongan motivasi karyawan menuju pencapaian kinerja yang maksimal.

Berangkat dari sintesis teori dan perbedaan hasil empiris tersebut, studi kepustakaan ini bertujuan untuk mengulas secara sistematis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, otokratis, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui ulasan ini, diharapkan lahir sebuah kerangka konseptual baru mengenai pendekatan kepemimpinan situasional yang adaptif. Secara teoretis, artikel ini berkontribusi memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menyajikan bukti-bukti ilmiah yang transparan dan terintegrasi. Sementara itu secara praktis, ulasan ini dapat menjadi panduan strategis bagi para manajer dalam menentukan kapan harus membuka ruang diskusi secara demokratis dan kapan harus mengambil keputusan tegas secara otokratis, dengan tetap memberikan stimulasi motivasi yang tepat. Untuk memetakan dasar argumen, membuktikan kesenjangan riset secara visual, serta mempertegas posisi temuan empiris yang dikaji, seluruh data dari 15 artikel utama yang melandasi studi kepustakaan ini dirangkum ke dalam matriks penelitian berikut:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Utama	Metode	Temuan
1	Fery Ardiansyah dan Novi Trisnawati (2021). Journal of Office Administration : Education and Practice	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komitmen terhadap Kinerja Fungsionaris BEM FEB UNESA 2021 di Masa Pandemi Covid-19	**Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Komitmen** Gaya kepemimpinan demokrasi dan komitmen **Variabel dependen**: Kinerja	Kuantitatif dengan metode asosiatif. Teknik analisis: uji validitas, uji realibilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji-T, uji F dan koefisien determinasi (R^2)	Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja fungsionaris BEM FEB UNESA 2021 di masa pandemi Covid-19, dengan nilai signifikansi 0,101 > 0,05 dan t_hitung 1,663 < t_tabel 1,995. Komitmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja secara parsial, dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 dan t_hitung 4,184 > t_tabel 1,995. Kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai F_hitung 18,566 > F_tabel 3,132 dan signifikansi 0,000 <

					0,05. Besaran pengaruhnya adalah 35,7% (R Square = 0,357), sedangkan 64,3% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian.
2	Bagus Margono, Iyak Solihat, dan Kiryoto Sembiring (2024). INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja **Variabel dependen:** Kinerja karyawan	Pendekatan yang digunakan. Teknik analisis: uji validitas, uji realibilitas, uji regresi berganda, uji-T, uji F dan koefisien determinasi (R^2)	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,001 (< 0,05) dan t-hitung sebesar 3,569 > t-tabel 2,02619. Motivasi kerja juga berpengaruh signifikan secara parsial dengan nilai signifikansi 0,006 (< 0,05) dan t-hitung sebesar 2,643 > t-tabel 2,02619. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai F-hitung 26,886 > F-tabel 3,25 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Besaran pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan adalah 56,5% (R Square = 0,565), sedangkan sisanya sebesar 43,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 29,829 + 5,437X_1 + 3,976X_2$, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh lebih besar (5,437) dibandingkan motivasi kerja (3,976) terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3	Sarafudin, Nasrullah Dali,	Pengaruh Gaya Kepemimpinan	**Variabel independen:**	Metode yang digunakan kuantitatif	Gaya kepemimpinan demokratis tidak

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Utama	Metode	Temuan
	dan Muh.Nur (2024). Action Research Literate	Demokratis Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPMP Provinsi Sulawesi Tenggara	Gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja **Variabel dependen:** Kinerja pegawai	dengan teknik analisis: Uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik, uji-T, uji-F dan koefisien determinasi (R^2)	berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi 0,398 > 0,05 dan koefisien regresi negatif sebesar -0,131. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 dan t_hitung 10,123. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai F_hitung 74,904 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Besaran pengaruh kedua variabel adalah 64,3% (R Square = 0,643), sedangkan 36,7% dipengaruhi variabel lain. Nilai koefisien korelasi R sebesar 0,802 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas dan terikat. Persamaan regresi yang diperoleh adalah Y = 42,478 - 0,131X_1 + 1,580X_2, yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
4	Joko Bagio Santoso dan Antaiwan Bowo Pranogyo (2023). Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Instansi Perbankan	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja **Variabel dependen:** Kinerja pegawai	Metode yang digunakan deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan ialah studi pustaka (tinjauan pustaka) dari berbagai sumber literatur, artikel, buku, media elektronik dan cetak yang relevan (minimal 50 referensi)	**Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.** Pemimpin yang demokratis dan terbuka terhadap saran, masukan, serta kritik dari bawahan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi akan mengoptimalkan kinerja.

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Utama	Metode	Temuan
					Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian motivasi intrinsik (seperti otonomi kerja, umpan balik konstruktif) dan ekstrinsik (insentif, bonus, penghargaan, promosi) dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja, semakin besar dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan perbankan.
5	Evita Dabur, Rolland E. Fanggidae, Yosefina K. I. D. D. Dhae, Ronald P. C. Fanggidae (2025). Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada KOPDIT Swasti Sari Cabang Walikota	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja **Variabel dependen:** Kinerja pegawai	Metode yang digunakan ialah kuantitatif. Teknik analisis: Statistik deskriptif, regresi linear berganda, koefisien determinasi, uji asumsi klasik, uji-T, uji-F, dan koefisien determinasi (R^2)	Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (F-hitung 38,778 > F-tabel 3,29; signifikansi 0,000 < 0,05). Secara parsial, gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (t-hitung 1,347 < t-tabel 2,034; signifikansi 0,187 > 0,05), sedangkan motivasi kerja berpengaruh signifikan (t-hitung 6,748 > t-tabel 2,034; signifikansi 0,000 < 0,05). Nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0,690 berarti 69% kinerja pegawai dijelaskan oleh kedua variabel, sisanya 31% dijelaskan faktor lain. Persamaan regresi: $Y = 0{,}311 + 0{,}099X_1 + 0{,}909X_2$.
6	Muhamad Saeful Hidayat dan R.M. Juddy Prabowo.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi	Metode yang digunakan ialah kuantitatif. Teknis analisis: analisis deskriptif, regresi	**Secara simultan gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja berpengaruh signifikan**

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Utama	Metode	Temuan
	(2023). Journal of Social and Economics Research	Guru Terhadap Kinerja Guru ASN SMAN 1 Cikalongwetan	dan motivasi guru **Variabel dependen:** Kinerja guru	linear berganda, koefisien determinasi (R^2), uji asumsi klasik, uji T , dan uji F	**terhadap kinerja guru ASN SMAN 1 Cikalongwetan** (F-hitung 3,788 > F-tabel 3,23; signifikansi 0,031 < 0,05). **Secara parsial, gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja guru** (signifikansi 0,570 > 0,05; koefisien regresi 0,077 atau 7,7%). Sedangkan, **motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan** (signifikansi 0,017 < 0,05; koefisien regresi 0,287 atau 28,7%). Nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0,156 berarti hanya 15,6% kinerja guru dipengaruhi oleh kedua variabel, sisanya 84,4% dipengaruhi faktor lain. Persamaan regresi: $Y = 19,730 + 0,077X_1 + 0,287X_2$. Secara deskriptif, gaya kepemimpinan demokratis berada pada kriteria kuat (3,70), motivasi kerja tinggi (4,14), dan kinerja guru baik (3,80).

7	Sisilia Vivin Panggau dan Ocky Sundari (2024). Jurnal Maksipreneur	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Manado	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja **Variabel dependen:** Kinerja karyawan	Metode yang digunakan kuantitatif deskriptif. Teknik analisis: Regresi linear berganda, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji T, uji F, dan koefisien determinasi (R^2)	Gaya kepemimpinan demokratis secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (signifikansi 0,001 < 0,05; koefisien regresi 0,462), sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (signifikansi 0,353 > 0,05; koefisien regresi 0,125). Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Utama	Metode	Temuan
					kinerja karyawan (uji F signifikansi < 0,05). Nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0,908 berarti 90,8% variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh kedua variabel, sisanya 9,2% dipengaruhi faktor lain. Secara deskriptif, gaya kepemimpinan demokratis berada pada kategori tinggi (rata-rata 4,0), motivasi kerja pada kategori sangat tinggi (rata-rata 4,1), dan kinerja karyawan pada kategori sangat tinggi (rata-rata 4,4).
8	Bobby Eka Putra dan Sry Rosita (2023). Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan	Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid 19	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi dan karakteristik individu **Variabel dependen:** Kinerja pegawai **Variabel Mediasi:** Motivasi kerja	Metode yang digunakan kuantitatif. Teknik analisis: Uji outer loadings, uji composite reliability (reliabilitas), evaluasi inner model (R-square, Q-square), dan uji hipotesis dengan bootstrapping.	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerj pegawai (koefisien 0,384; p=0,000), demikian pula Karakteristik Individu (koefisien 0,402; p=0,001). Namun, Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (p=0,205). Gaya Kepemimpinan Demokratis juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (koefisien -0,040; p=0,461), sementara Karakteristik Individu berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap Motivasi Kerja (koefisien 0,934; p=0,000). Dalam uji mediasi,baik Gaya Kepemimpinan Demokratis (koefisien 0,817; p=0,038) maupun Karakteristik Individu (koefisien 0,906; p=0,017)

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Utama	Metode	Temuan
					terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi
9	Supandi (2023). Jurnal Manajemen dan Sains	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten Muaro Jambi	**Variabel independen:** Gaya kepemimpina n demokrasi dan karakteristik individu **Variabel dependen:** Kinerja pegawai **Variabel Mediasi:** Motivasi kerja	Metode yang digunakan ialah deskriptif verifikatif dan kuantitatif. Teknik analisis: Partial Least Squares (PLS) dengan software Smart PLS, uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, uji realibilitas, koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), dan Goodness of Fit (GoF), serta uji pengaruh tidak langsung	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,160;P-Value 0,000 < 0,05) maupun terhadap kinerja pegawai (koefisien 0,734; P-Value 0,000 < 0,05). Karakteristik individu juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,884; P-Value 0,000 < 0,05) dan kinerja pegawai (koefisien 1,300; P-Value 0,008 < 0,05). Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien 1,354; P-Value 0,008 < 0,05). Selain itu, motivasi kerja berperan sebagai mediasi yang signifikan pada hubungan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai (koefisien 0,217; P-Value 0,021 < 0,05) maupun hubungan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai (koefisien 1,198; P-Value 0,009 <0,05). Nilai R^2 menunjukkan motivasi kerja dijelaskan oleh kedua variabel independen sebesar 92,8% (kategori sangat kuat), sedangkan kinerja pegawai dijelaskan sebesar 45,5% (kategori sedang). Nilai Q^2

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Utama	Metode	Temuan
					sebesar 0,89 (89%) mengindikasikan model memiliki predictive relevance yang baik.
10	Feri Supriyanto (2021). Jurnal Manajemen Kompeten	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Restaurant Pagi Sore Cabang Sungai Lilin	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan otoriter dan motivasi kerja **Variabel dependen:** Kinerja karyawan	Metode penelitian ialah kuantitatif. Teknik analisis: uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, korelasi, uji t, dan uji F	Gaya kepemimpinan otoriter secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai t-hitung 7,612 > t-tabel 2,020; signifikansi 0,000, dan koefisien regresi positif 0,589). Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (t-hitung 6,317 > t-tabel 2,020; signifikansi 0,000, dan koefisien regresi 0,306). Secara simultan, kedua variabel bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (F-hitung 57,942 > F-tabel 3,23 dan signifikansi 0,000). Tingkat hubungan antara variabel bebas dan terikat tergolong kuat, ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,765, sementara kontribusi pengaruhnya mencapai 68,5% (R Square = 0,685), sisanya 31,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.
11	Resita Dwi Wulandari, R. Sabrina, dan Muis Fauzi Rambe (2024). MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen	Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi Covid-19	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan otokrasi dan komunikasi **Variabel dependen:** Kinerja karyawan **Variabel Intervening:** Motivasi kerja	Metode yang digunakan kuantitatif dengan pendekatan asosisatif. Teknik analisis: Uji validitas, uji realibilitas, uji koefisien determiansi (R^2), path coefficient, uji T, dan uji parsial	Gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur +0,277; P-Values 0,049 < 0,05; t-hitung 1,974 > t-tabel 1,96). Sebaliknya, komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja (koefisien jalur -0,110; P-Values 0,404 > 0,05; t-hitung 0,836 < 1,96). Motivasi terbukti

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Utama	Metode	Temuan
					berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (koefisien jalur +0,513; P-Values 0,004 < 0,05; t-hitung 2,869 > 1,96). Nilai R-Square untuk kinerja sebesar 42%, sedangkan motivasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan otokratis dan komunikasi sebesar 37,4%. Motivasi Mampu memediasi Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja (t-hitung tidak langsung 2,002> langsung 1,974) serta memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja (t-hitung tidak langsung 1,978 > langsung 0,836).
12	Nur Parta Suprihatin, Tun Huseno, Darmanto, dan Hajjah Ali Fatimatussahrah (2023). Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bungfuran Timur Laut Kabupaten Natuna	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja **Variabel dependen:** Kinerja karyawan	Metode yang digunakan ialah metode *explanatory survey*. Teknik analisis: analisis jalur, koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur, uji signifikansi dan perhitungan pengaruh langsung serta tidak langsung.	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 26,5% (koefisien jalur 0,515; p=0,001), sedangkan disiplin kerja berpengaruh sebesar 28% (koefisien jalur 0,529; p=0,001). Secara simultan, kedua variabel tersebut bersama-sama menjelaskan 37,9% variasi kinerja pegawai (R^2=0,379), dengan kontribusi gaya kepemimpinan demokratis sebesar 18% dan disiplin kerja sebesar 19,9%. Dengan demikian, disiplin kerja memiliki pengaruh yang sedikit lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan demokratis, sementara 62,1% sisanya

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Utama	Metode	Temuan
					dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
13	Riska Ayu Pramesth, Ayu Dita Windra, Ainul Hannan, dan Dini Puspita. (2025). Jurnal Ekonomi dan Bisnis GROWTH	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi dan otoriter **Variabel dependen:** Kinerja karyawan	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan (library research).	Gaya kepemimpinan demokratis meningkatkan motivasi dan kreativitas, sementara gaya otoriter efektif untuk situasi krisis. Pendekatan situasional yang memadukan keduanya merupakan strategi paling optimal untuk meningkatkan kinerja karyawan
14	Alyah Hodijah, Bunga Nur Indah Dewi, De Intan Fitria, Syawalia Fitri Subagja, Heri Ridwan, dan Ahmad Purnama Huda. (2024). Jurnal Kesehatan Tambusai	Efektivitas Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Otoriter Terhadap Motivasi Kerja Perawat: Literature Review	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi dan otoriter **Variabel dependen:** Motivasi kerja perawat	Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan pendekatan deskriptif dan analitik	Gaya otoriter sangat berdampak kuat pada pemenuhan target jangka pendek dan kepatuhan (karena adanya kontrol penuh dan sanksi tegas). Sebaliknya, gaya demokratis berfokus pada pembentukan ikatan interaktif yang kuat.
15	Ulvia Fadilah (2024). Journal Public Policy Services and Governance	Gaya Kepemimpinan Otokratis vs Demokratis: Studi Kasus pada Pemerintah Daerah dalam Pengambilan Kebijakan Publik	**Variabel independen:** Gaya kepemimpinan demokrasi dan otoriter **Variabel dependen:** Pengambilan kebijakan publik	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara	Kepemimpinan otoriter cenderung menghasilkan keputusan dan kebijakan yang cepat (sangat efisien secara waktu), namun kurang melibatkan partisipasi. Sebaliknya, kepemimpinan demokratis justru memperlambat proses pengambilan keputusan karena banyaknya proses diskusi/musyawarah, meskipun hasilnya lebih inklusif dan diterima masyarakat.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain studi kepustakaan dengan pendekatan tinjauan pustaka sistematis (*Systematic Literature Review*). Proses identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan analisis artikel dilakukan dengan mengadopsi protokol standar PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (Page et al., 2021). Penggunaan metode ini bertujuan untuk meminimalkan bias serta memastikan bahwa penarikan kesimpulan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, otokratis, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan didasarkan pada sintesis data yang transparan dan akuntabel (Snyder, 2019).

Strategi Pencarian Literatur

Pencarian artikel ilmiah dilakukan secara digital pada bulan Juni 2026 melalui beberapa basis data (*database*) bereputasi nasional dan internasional, meliputi Google Scholar, DOAJ, SINTA, dan ResearchGate. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci (*keywords*) berbasis operator Boolean (*AND/OR*) sebagai berikut:

a. *"Gaya Kepemimpinan Demokratis" AND "Gaya Kepemimpinan Otokratis/Otoriter" AND "Motivasi Kerja" AND "Kinerja Karyawan/Pegawai"*
b. *"Democratic Leadership" OR "Autocratic Leadership" AND "Work Motivation" AND "Employee Performance"*

Rentang waktu penerbitan artikel yang dipilih dibatasi pada 5 tahun terakhir (2021–2025) untuk menjaga kebaruan (*novelty*) dan relevansi data dengan dinamika manajemen sumber daya manusia terkini.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk menentukan artikel yang layak digunakan dalam proses sintesis, ditetapkan kriteria seleksi yang ketat sebagai berikut:

Kriteria Inklusi:

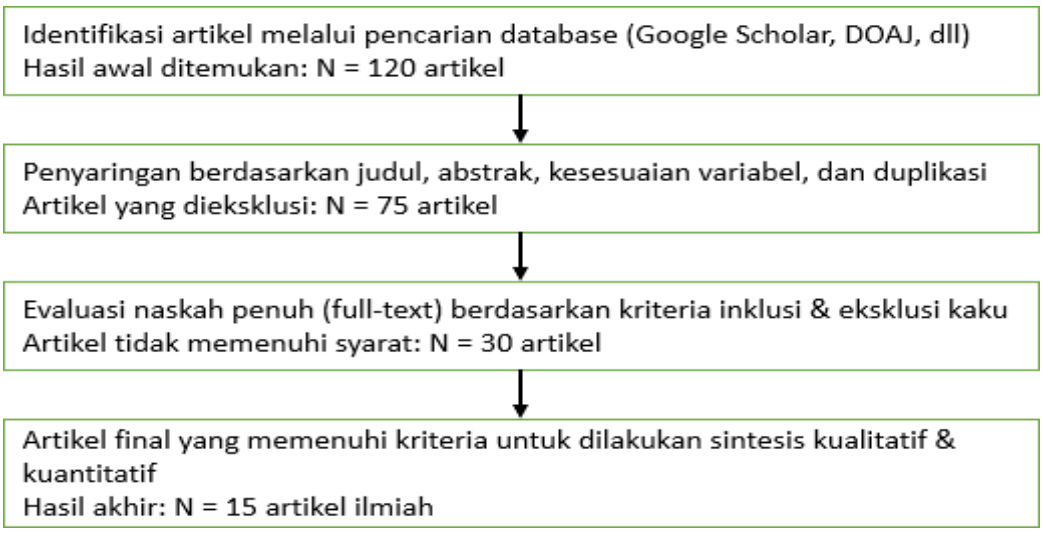
1. Artikel diterbitkan dalam jurnal ilmiah berkala yang melewati proses *peer-review* (bukan opini populer atau draf skripsi/tesis yang belum dipublikasikan).
2. Fokus bahasan artikel secara eksplisit menguji variabel gaya kepemimpinan (demokratis dan/atau otokratis), motivasi kerja, serta dampaknya terhadap kinerja.
3. Menggunakan metode kuantitatif (regresi linear, analisis jalur, atau SEM/PLS) atau kualitatif (studi kasus dan *literature review*) yang menyertakan data hasil empiris secara jelas.
4. Artikel ditulis menggunakan bahasa Indonesia atau bahasa Inggris yang baku.

Kriteria Eksklusi:

1. Artikel yang membahas gaya kepemimpinan lain (seperti transformasional atau transaksional) tanpa mengaitkannya dengan gaya demokratis atau otokratis.
2. Artikel duplikat di antara basis data pencarian.

Tahapan Diagram Alir PRISMA

Berdasarkan protokol PRISMA, proses penyeleksian artikel dirangkum ke dalam empat tahapan utama yang menghasilkan 15 artikel final untuk dianalisis



Gambar 1. Tahapan Pencarian Literatur

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Data dari 15 artikel yang lolos seleksi kemudian diekstraksi ke dalam sebuah matriks pembantu yang memuat identitas penulis, tahun terbit, judul, variabel utama, metode analisis, dan temuan statistik utama, seperti nilai t, nilai F, koefisien regresi, dan nilai R^2. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan sintesis naratif. Peneliti mengelompokkan temuan kuantitatif dan kualitatif secara tematis, membandingkan hasil-hasil parsial yang mengalami fluktuasi signifikansi, mengevaluasi peran motivasi sebagai variabel mediasi, serta mengintegrasikan besaran nilai koefisien determinasi simultan untuk membangun konseptualisasi akhir mengenai pendekatan kepemimpinan situasional

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan: Dilema antara Komitmen dan Efektivitas Parsial

Berdasarkan hasil sintesis literatur, gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan pengaruh yang bervariasi dan kontekstual terhadap kinerja karyawan. Di satu sisi, studi kualitatif oleh Santoso dan Pranogyo (2023) serta Pramesthi dkk. (2025) menegaskan bahwa pemimpin yang demokratis, terbuka terhadap kritik, dan menghargai masukan mampu menciptakan hubungan interaktif yang kuat sehingga memicu peningkatan kinerja. Hal ini diperkuat secara empiris oleh Margono dkk. (2024), Panggau dan Sundari (2024), serta Supandi (2023), yang menemukan bahwa gaya demokratis terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja.

Namun, temuan menarik muncul pada beberapa studi kuantitatif lainnya. Penelitian oleh Ardiansyah dan Trisnawati (2021), Sarafudin dkk. (2024), Dabur dkk. (2025), serta Hidayat dan Prabowo (2023) justru menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Bahkan, pada studi Sarafudin dkk. (2024), ditemukan koefisien regresi negatif sebesar (-0,131).

Tidak adanya pengaruh yang signifikan ini dapat dijelaskan melalui analisis Fadilah (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis cenderung memperlambat proses pengambilan keputusan karena adanya ruang diskusi dan musyawarah yang panjang. Dalam

situasi yang membutuhkan penanganan cepat seperti masa pandemi Covid-19 pada studi Ardiansyah dan Trisnawati (2021), gaya demokratis murni menjadi kurang efektif jika tidak diimbangi oleh faktor internal lain seperti komitmen organisasi atau kedisiplinan pegawai (Suprihatin dkk., 2023).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis (Otoriter) terhadap Kinerja: Efisiensi Krisis dan Kepatuhan Target

Berbeda dengan pandangan konvensional yang sering menilai gaya otokratis secara negatif, data literatur menunjukkan bahwa gaya ini memiliki kontribusi positif yang kuat dalam konteks tertentu. Penelitian kuantitatif oleh Supriyanto (2021) dan Wulandari dkk. (2024) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan otokratis/otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada studi Supriyanto (2021), gaya otoriter bahkan memberikan koefisien regresi yang besar, yaitu sebesar 0,589.

Secara teoritis, efektivitas gaya otokratis ini divalidasi oleh studi literatur Hodijah dkk. (2024) serta Pramesthi dkk. (2025). Gaya otokratis sangat berdampak pada pemenuhan target jangka pendek dan kepatuhan kerja karena adanya kontrol penuh serta sanksi yang tegas. Gaya ini sangat efisien secara waktu dan tepat diterapkan dalam situasi krisis atau organisasi yang membutuhkan standarisasi operasional yang kaku, seperti industri restoran atau perbankan. Karyawan dalam ekosistem ini merespons instruksi yang jelas dari pemimpin otoriter sebagai panduan mutlak untuk mencapai target kinerja mereka (Hodijah dkk., 2024; Pramesthi dkk., 2025).

Peran Dominan Motivasi Kerja sebagai Penggerak Utama Kinerja dan Variabel Mediasi

Motivasi kerja konsisten muncul sebagai variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan di hampir seluruh literatur yang dikaji. Santoso dan Pranogyo (2023) memetakan bahwa baik motivasi intrinsik (otonomi, umpan balik) maupun ekstrinsik (insentif, promosi) merupakan pemantik utama karyawan untuk bekerja lebih keras (Santoso & Pranogyo, 2023).

Secara statistik, dominasi motivasi terlihat jelas pada penelitian Sarafudin dkk. (2024) yang menghasilkan nilai t-hitung sebesar 10,123, serta Dabur dkk. (2025) dengan nilai t-hitung sebesar 6,748. Dalam kedua studi tersebut, ketika gaya kepemimpinan demokratis kehilangan signifikansi parsialnya, motivasi kerja tetap berdiri kokoh sebagai faktor utama yang mendongkrak kinerja. Lebih jauh lagi, motivasi kerja terbukti berfungsi sebagai variabel mediasi (intervening) yang krusial, dengan rincian sebagai berikut:

1. **Mediasi Gaya Otokratis**: Wulandari dkk. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya otokratis terhadap kinerja karyawan. Studi tersebut menunjukkan bahwa nilai efek tidak langsung melalui variabel mediasi jauh lebih besar, yaitu sebesar 2,002, jika dibandingkan dengan nilai efek langsungnya yang hanya sebesar 1,974. Hal ini mengindikasikan bahwa ketegasan dalam kepemimpinan otokratis justru dapat menstimulasi motivasi ekstrinsik karyawan untuk mencapai target kinerja secara lebih optimal
2. **Mediasi Gaya Demokratis**: Supandi (2023) menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan secara signifikan ($p < 0,05$ dengan nilai sebesar 0,021). Sebaliknya, Putra dan Rosita (2023)

menunjukkan bahwa gaya demokratis tidak serta-merta meningkatkan motivasi kerja secara langsung (p = 0,461). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis harus berinteraksi dengan karakteristik individu karyawan itu sendiri agar fungsi mediasi motivasi dapat berjalan secara optimal.

Analisis Simultan dan Pendekatan Kepemimpinan Situasional

Fluktuasi signifikansi pada indikator gaya kepemimpinan baik demokratis maupun otokratis kerap terjadi secara parsial akibat perbedaan konteks organisasi. Namun, ketika dilakukan pengujian secara simultan, kombinasi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara konsisten menunjukkan pengaruh yang solid terhadap capaian kinerja karyawan di seluruh studi kuantitatif yang dikaji (Dabur dkk., 2025; Margono dkk., 2024; Sarafudin dkk., 2024; Supriyanto, 2021).

Perbedaan koefisien determinasi simultan (R^2) dalam berbagai literatur tersebut berada pada rentang 15,6% hingga 90,8%. Rentang nilai yang lebar ini memperkuat sebuah argumentasi teoritis bahwa kinerja karyawan merupakan variabel kompleks yang tidak dapat didorong melalui satu instrumen tunggal. Oleh karena itu, keberhasilan dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat bergantung pada keselarasan antara cara pemimpin mengarahkan organisasi dan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.

Sintesis dari keseluruhan literatur ini mengarah pada pentingnya pendekatan kepemimpinan situasional (Pramesthi dkk., 2025). Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang mutlak terbaik. Gaya demokratis sangat baik untuk membangun ikatan interaktif jangka panjang, kreativitas, dan motivasi intrinsik. Namun, pada momen krisis atau urgensi target jangka pendek, elemen otokratis diperlukan untuk menjamin kepatuhan dan kecepatan. Pemimen yang adaptif, yaitu yang mampu memahami kapan harus menerapkan ruang diskusi secara demokratis dan kapan harus mengambil keputusan tegas secara otokratis dengan disertai stimulasi motivasi yang tepat, akan menghasilkan sinergi terbaik dalam mengoptimalkan kinerja karyawan (Pramesthi dkk., 2025).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka sistematis (*Systematic Literature Review*) terhadap seluruh literatur yang mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, otokratis, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

a. Gaya demokratis efektif meningkatkan kinerja jangka panjang melalui hubungan yang terbuka, namun tidak efektif dalam situasi krisis karena proses diskusi yang panjang memperlambat pengambilan keputusan.
b. Gaya otokratis efektif pada organisasi dengan standarisasi kaku seperti perbankan dan restoran karena kontrol yang tegas mampu meningkatkan efisiensi waktu serta kejelasan instruksi.
c. Motivasi kerja merupakan variabel paling dominan sekaligus mediator krusial yang tetap menjadi penggerak utama kinerja karyawan, di mana ketegasan otokratis memicu motivasi ekstrinsik sedangkan gaya demokratis membutuhkan penyelarasan karakteristik individu.

d. Kombinasi simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh solid terhadap kinerja dengan rentang R-square sebesar 15,6% hingga 90,8%, yang menegaskan pentingnya kepemimpinan situasional yang adaptif dalam menyeimbangkan ruang diskusi dan keputusan tegas.

REFERENSI

Ardiansyah, F., & Trisnawati, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komitmen terhadap Kinerja Fungsionaris BEMFEB UNESA 2021 di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Office Administration: Education and Practice*, 1(3), 321–339. https://doi.org/10.26740/joaep.v1n3.p321-339

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (7th ed.). Kogan Page.

Dabur, E., Fanggidae, R. E., Dhae, Y. K. I. D. D., & Fanggidae, R. P. C. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada KOPDIT Swasti Sari Cabang Walikota. *GLORY: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 6(3), 695–704. https://doi.org/10.70581/glory.v6i3.18333

Darmawan, S., & Roselini, B. T. (2022). Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Model Hersey-Blanchard) pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman

D.I.Y. *Telaah Bisnis*, 23(1), 50–62. https://doi.org/10.35917/tb.v23i1.248

Fadilah, U. (2024). Gaya Kepemimpinan Otokratis VS Demokratis Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Dalam Pengambilan Kebijakan Publik. *Journal Public Policy Services and Governance*, 1(1), 58–66. https://doi.org/10.46306/jppsg.v1i2.112

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2023). *Management of Organizational Behavior* (11th ed.). Pearson.

Hidayat, M. S., & Prabowo, R. M. J. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru ASN SMAN 1 Cikalongwetan. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 1546–1556. https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.248

Hodijah, A., Indah, B. N., Fitria, D. I., Subagja, S. F., & Hudaya, A. P. (2024). Efektivitas Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Otoriter Terhadap Motivasi Kerja Perawat: Literature Review. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 5(1), 156–165. https://doi.org/10.31004/jkt.v5i1.21613

Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Press.

Margono, B., Solihat, I., & Sembiring, K. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 3562–3571. https://doi.org/10.31004/innovative.v4i2.9745

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., & Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(n71), 1–9. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Panggau, S. V., & Sundari, O. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 13(2), 459–482. https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1696

Pramesthi, R. A., Windra, A. D., Hannan, A., & Puspita, D. (2026). Kajian Literatur Efektivitas Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Otoriter Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Growth*, 23(2), 588–600. https://doi.org/10.36841/growth-journal.v23i2.7882

Purwati, T., Zainudin, B., & Ahiruddin, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Way Kanan. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 11(2). https://doi.org/10.24967/jims.v11i2.4954

Putra, B. E., & Rosita, S. (2023). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 12(1), 65–77. https://doi.org/10.22437/jmk.v12i01.17558

Putri, F. A., Andin, M., Rangkuti, N. A. S., Fadilla, S. R., Lubis, S. F. M., & Wasiyem. (2024). Strategi Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi Teori Hersey dan Blanchard. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(12), 4889–4899. https://doi.org/10.56338/jks.v7i12.6771

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

Samsudin, Sitio, V. S. S., dkk. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Widina Bhakti Persada.

Santoso, J. B., & Pranogyo, A. B. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Instansi Perbankan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, 12(3), 281–288. https://doi.org/10.33024/jur.jeram.v12i3.8815

Sarafudin, Dali, N., & Nur, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada BPMP Provinsi Sulawesi Tenggara. *Action Research Literate*, 8(8), 2309–2320. https://doi.org/10.46799/arl.v8i8.491

Seban, S. F., Rahmisyari, R., & Mustafa, M. S. (2025). Mengungkap Optimalisasi Kinerja Pegawai: Peran Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis*, 4(2), 35–53. https://doi.org/10.55606/jupsim.v4i1.3949

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sukatin, Zulqarnain, Damiri, M., & Amrizal. (2024). *Konsep Kepemimpinan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.

Supandi. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Manajemen Dan Sains*, 8(1), 788–800. https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.1003

Suprihatin, N. P., Huseno, T., Darmanto, D., & Fatimatussahrah, H. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bunguran Timur Laut Kabupaten Natuna. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 8(2), 165–179. https://doi.org/10.33701/jipsk.v8i2.3602

Supriyanto, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Restaurant Pagi Sore Cabang Sungai Lilin. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 4(1), 1–13. https://doi.org/10.51877/mnjm.v4i1.186

Wulandari, R. D., Sabrina, R., & Rambe, M. F. (2024). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 12–25. https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19441

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.