



# Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan

Meylda Putri Nilam Cahya<sup>\*1</sup>, Melani Nurfitri<sup>2</sup>, Wida Ayu Pratama<sup>3</sup>, Sri Mulyeni<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Nasional Pasim Bandung, Indonesia

E-mail: [meyldaputrinc@gmail.com](mailto:meyldaputrinc@gmail.com)<sup>1</sup>, [melaninurfitri19@gmail.com](mailto:melaninurfitri19@gmail.com)<sup>2</sup>, [widaayupratama@gmail.com](mailto:widaayupratama@gmail.com)<sup>3</sup>, [srimulyeni88@gmail.com](mailto:srimulyeni88@gmail.com)<sup>4</sup>

## Article Info

### Article history:

Received June 20, 2025

Revised June 30, 2025

Accepted July 05, 2025

### Keywords:

Leadership Style, Work Motivation, Employees, Retail Organization, Linear Regression.

## ABSTRACT

*The role of leadership in enhancing employee motivation is increasingly vital in today's competitive and dynamic retail environment. This study aims to examine the influence of leadership style on employee motivation at Toko Serba 35 Garut. The research employed a descriptive quantitative approach, using a structured closed-ended questionnaire distributed to 50 respondents. The research instrument was tested for validity and reliability to ensure data quality. Data were analyzed using simple linear regression with SPSS version 25. The findings reveal that leadership style has a significant influence on employee motivation, with a coefficient of determination of  $R^2 = 67.2\%$ . This indicates that more than half of the variance in employee motivation can be explained by the applied leadership style. The study underscores the importance of implementing appropriate leadership approaches—particularly those that are adaptive and participative—to foster a supportive work environment and improve organizational productivity. These results provide practical implications for retail management to be more responsive to the psychological needs and generational characteristics of today's workforce in developing effective leadership strategies.*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



## Article Info

### Article history:

Received June 20, 2025

Revised June 30, 2025

Accepted July 05, 2025

### Keywords:

Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Karyawan, Organisasi Ritel, Regresi Linear.

## ABSTRAK

Peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan semakin krusial dalam lingkungan bisnis ritel yang kompetitif dan dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di Toko Serba 35 Garut. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui kuisioner tertutup yang dibagikan kepada 50 responden. Instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya untuk menjamin keandalan data. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear sederhana dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai koefisien determinasi sebesar  $R^2 = 67,2\%$ . Temuan ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh variasi dalam motivasi kerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan di tempat kerja. Penelitian ini memperkuat pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya yang adaptif dan partisipatif, dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung produktivitas. Hasil ini juga memberikan implikasi praktis bagi manajemen toko ritel untuk lebih responsif terhadap kebutuhan psikologis dan



---

karakteristik generasi kerja muda dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*



---

***Corresponding Author:***

Meylda Putri Nilam Cahya  
Universitas Nasional Pasim Bandung  
E-mail: [mevldaputrinc@gmail.com](mailto:mevldaputrinc@gmail.com)

---

## **Pendahuluan**

Industri ritel modern di Indonesia tengah menghadapi dinamika yang kompleks, terutama dalam mengelola sumber daya manusia di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompetitif. Toko-toko modern seperti Toko Serba 35 Garut dituntut untuk merespons perkembangan teknologi, digitalisasi proses kerja, serta preferensi generasi muda yang kini mendominasi tenaga kerja. Generasi milenial dan generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya, termasuk kebutuhan akan fleksibilitas, pengakuan individu, dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan (Yeng & Yazdanifard, 2019). Dalam situasi ini, peran kepemimpinan menjadi sangat krusial, sebab pemimpin yang tidak mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan berisiko menciptakan kondisi kerja yang tidak produktif. Tantangan utama yang dihadapi sektor ritel bukan hanya pada aspek operasional, melainkan juga bagaimana membangun motivasi kerja yang berkelanjutan di antara karyawan yang semakin beragam secara demografis dan nilai kerja.

Secara teoritis, gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku dan strategi yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, visi, dan dukungan terhadap pengembangan pribadi bawahan cenderung memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja (Shirzad et al., 2021; Zulkarnain, 2022). Sementara itu, gaya transaksional lebih menekankan pada sistem imbalan dan pengawasan kinerja. Kedua gaya ini memiliki relevansi yang berbeda tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik tenaga kerja. Di sisi lain, motivasi kerja merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan perilaku individu dalam bekerja, yang menurut Herzberg dalam (Gao et al., 2023) dipengaruhi oleh faktor higienis seperti kondisi kerja serta faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan. Ketika gaya kepemimpinan selaras dengan kebutuhan motivasional karyawan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Urgensi praktis dari penelitian ini terletak pada pentingnya pemilihan dan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola karyawan di sektor ritel, khususnya toko dengan skala menengah seperti Toko Serba 35 Garut. Kepemimpinan yang tidak adaptif dapat menyebabkan tingginya tingkat turnover, rendahnya kepuasan kerja, serta berkurangnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah dalam memperkaya literatur mengenai hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja di sektor ritel Indonesia, yang selama ini masih



relatif kurang mendapat perhatian dibandingkan sektor formal lainnya. Temuan penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan implikasi manajerial yang aplikatif, tetapi juga memperkuat pemahaman teoretis mengenai perilaku organisasi di lingkungan usaha ritel lokal.

Penelitian ini secara khusus berfokus pada Toko Serba 35 Garut sebagai objek kajian empiris, dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan terhadap tingkat motivasi kerja karyawan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Toko Serba 35 Garut?” Berdasarkan rumusan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, guna memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kinerja manajerial di lingkungan toko ritel modern.

## **Kajian Teori**

Gaya kepemimpinan merupakan seperangkat pola perilaku dan pendekatan strategis yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan, memengaruhi, serta mengkoordinasikan bawahannya demi mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan yang efektif tidak hanya menciptakan hubungan kerja yang sehat, tetapi juga menentukan arah perilaku dan kinerja individu dalam organisasi (Hasibuan, 2016; Mulyeni, 2018a). Berbagai model kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan cara pemimpin memengaruhi karyawan, termasuk gaya transformasional, transaksional, situasional, partisipatif, karismatik, dan otoriter. Gaya kepemimpinan transformasional, seperti yang dikembangkan oleh Bass & Bass Bernard, (1985), menekankan pada visi yang menginspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas. Studi mutakhir menunjukkan bahwa gaya ini sangat efektif dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan cepat, seperti dalam organisasi ritel yang dinamis (Salameh-Ayanian et al., 2025; Ytterstad & Olaisen, 2023). Sebaliknya, gaya transaksional lebih mengandalkan struktur formal, pengawasan ketat, serta sistem penghargaan dan hukuman untuk mencapai efisiensi kerja (Ansari et al., 2024; Hamstra et al., 2014). Di samping itu, gaya situasional yang fleksibel menuntut pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya berdasarkan tingkat kesiapan tugas dan psikologis bawahannya, sebagaimana dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard (Rachmayuni & Mulyeni, 2020). Adapun gaya partisipatif menekankan pada keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan kolaborasi tim, sementara gaya karismatik mengandalkan pesona pribadi pemimpin untuk membangun kepercayaan. Gaya otoriter, meskipun kadang efektif dalam situasi krisis, umumnya kurang sesuai dengan generasi kerja masa kini yang lebih menghargai otonomi dan komunikasi terbuka (Gao et al., 2023; Zulkarnain, 2022). Dalam konteks Toko Serba 35 Garut, yang mayoritas tenaga kerjanya berasal dari generasi muda, pemilihan gaya kepemimpinan yang adaptif dan memberdayakan menjadi penting agar pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi.

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bertindak dan mempertahankan upaya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya secara optimal. Motivasi memainkan peran sentral dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan, serta dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepemimpinan, struktur organisasi, dan sistem penghargaan (Hasibuan, 2016). Teori klasik seperti teori dua faktor dari Herzberg membedakan antara faktor motivator (pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) yang meningkatkan kepuasan kerja, dan faktor higienis (gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan) yang jika tidak dipenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan (Lestari & Azizah, 2023). Sementara itu, Maslow dalam hierarki



kebutuhannya mengemukakan bahwa motivasi manusia bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri, yang saling memengaruhi perilaku kerja (Ytterstad & Olaisen, 2023). Dalam pendekatan kontemporer, Deci dan Ryan mengembangkan Self-Determination Theory yang membedakan antara motivasi intrinsik, yang didorong oleh kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan hubungan sosial, dan motivasi ekstrinsik, yang dipengaruhi oleh ganjaran eksternal atau tekanan sosial (Hamstra et al., 2014). Dalam sektor ritel yang menuntut efisiensi dan pelayanan pelanggan yang prima, pemahaman terhadap berbagai dimensi motivasi ini menjadi penting agar manajemen dapat merancang strategi yang tidak hanya menarik secara materi, tetapi juga memberdayakan secara psikologis. Motivasi kerja yang tinggi juga dapat dicapai jika pemimpin mampu menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan karyawan, terutama dalam mendorong partisipasi, menghargai kontribusi, dan menciptakan iklim kerja yang positif (Mulyeni, 2018).

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja telah banyak dibahas dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif, memberdayakan, dan suportif cenderung meningkatkan motivasi kerja, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik (Ayuningtyas, 2023; Rizqi et al., 2016). Pemimpin transformasional diketahui mampu menciptakan makna kerja yang kuat, memberi pengakuan individual, dan membangun komitmen bersama, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja bawahan. Penelitian oleh (Shirzad et al., 2021) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjadi determinan utama dalam meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan, terutama dalam sektor yang bergantung pada interaksi manusia. Selain itu, (Hamstra et al., 2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional memengaruhi orientasi pencapaian karyawan, yang menjadi fondasi penting dalam membangun motivasi kerja jangka panjang. Dalam konteks Toko Serba 35 Garut, dominasi karyawan dari kalangan usia muda menuntut pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya otoritatif, tetapi juga inspiratif dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan yang sensitif terhadap kebutuhan generasi muda akan lebih berhasil dalam mendorong partisipasi aktif, komitmen terhadap visi perusahaan, serta motivasi kerja yang stabil. Dengan demikian, pemahaman mendalam terhadap interaksi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak hanya memiliki implikasi teoritis yang signifikan, tetapi juga memberikan dasar praktis untuk merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan relevan dalam sektor ritel modern.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di lingkungan organisasi ritel. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara sistematis melalui pengolahan data numerik, sehingga memungkinkan peneliti menarik kesimpulan berbasis statistik dari fenomena yang diamati (Creswell, 2014; Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan Toko Serba 35 Garut, dan sebanyak 50 responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik non-probabilistik yang menekankan pada pertimbangan tertentu untuk memastikan bahwa sampel yang diambil relevan dan memiliki kapasitas menjawab tujuan penelitian (Neuman, 2014; Sugiyono, 2019). Data primer diperoleh melalui kuisioner tertutup yang dirancang berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel, dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), yang efektif untuk mengukur sikap dan persepsi dalam penelitian sosial kuantitatif (Sekaran & Bougie, 2019; Sugiyono, 2019). Sebelum dilakukan analisis, dilakukan uji validitas terhadap instrumen dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel untuk setiap item, di mana item dinyatakan valid jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Selanjutnya, reliabilitas diukur dengan menggunakan

546 | **JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner**



teknik Cronbach's Alpha, dengan kriteria bahwa nilai  $\alpha \geq 0,70$  menunjukkan bahwa instrumen tersebut memiliki konsistensi internal yang tinggi (Ghozali, 2018; Sugiyono, 2019). Analisis data dilakukan secara bertahap dengan menggunakan statistik deskriptif untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan distribusi variabel, serta analisis regresi linear sederhana untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Seluruh proses analisis dibantu oleh perangkat lunak IBM SPSS versi 25, yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menghasilkan perhitungan statistik yang akurat dan replikasi hasil yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Ghozali, 2018).

## Hasil Dan Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 50 orang karyawan dari Toko Serba 35 Garut sebagai responden, dengan data diperoleh melalui kuisioner tertutup yang disebarakan secara daring. Setelah proses pengumpulan data selesai dilakukan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi standar validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas diperlukan untuk menjamin bahwa setiap butir pertanyaan mampu merepresentasikan konstruk teoretis yang diukur, sedangkan reliabilitas diperlukan untuk menjamin konsistensi jawaban antar item dalam satu variabel (Sugiyono, 2019; Ghozali, 2018). Validitas dan reliabilitas yang tinggi menjadi prasyarat mutlak sebelum data dianalisis lebih lanjut secara statistik. Setelah seluruh instrumen dinyatakan sah dan andal, maka dilakukan pengolahan data dengan pendekatan regresi linear sederhana untuk menguji sejauh mana gaya kepemimpinan memengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan. Analisis ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25 untuk memastikan akurasi perhitungan dan validitas inferensial hasil yang diperoleh.

### A. Analisis statistik

Dari hasil pengolahan data penulis dapat mengungkapkan hal-hal berikut, pertama hasil olah data mengenai uji keabsahan data dengan menggunakan software SPSS 25 di dapatkan hasil sebagai berikut:

Indikator	rHitung	rTabel	Keterangan
X1.1	0.470	0.254	Valid
X1.2	0.667	0.254	Valid
X1.3	0.552	0.254	Valid
X1.4	0.393	0.254	Valid
X1.5	0.444	0.254	Valid
X1.6	0.565	0.254	Valid
X1.7	0.413	0.254	Valid
X1.8	0.630	0.254	Valid

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Semua indikator pada variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai r hitung  $>$  r tabel (0,254), dengan kisaran nilai antara 0,393 hingga 0,667. Hal ini menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan dalam instrumen dapat mengukur konsep kepemimpinan secara valid. Validitas merupakan syarat esensial dalam penelitian kuantitatif karena memastikan keterwakilan konstruk secara konseptual (Sugiyono, 2019). Instrumen yang valid menjamin bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan persepsi responden terhadap praktik kepemimpinan di organisasi ritel tersebut.



Indikator	rHitung	rTabel	Keterangan
Y1.1	0.442	0.254	Valid
Y1.2	0.349	0.254	Valid
Y1.3	0.665	0.254	Valid
Y1.4	0.604	0.254	Valid
Y1.5	0.634	0.254	Valid
Y1.6	0.443	0.254	Valid
Y1.7	0.340	0.254	Valid
Y1.8	0.443	0.254	Valid

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas Motivasi

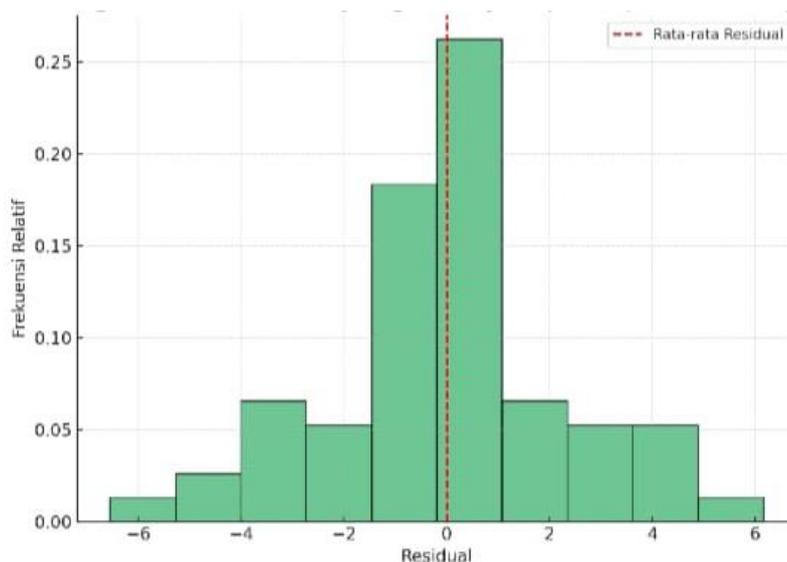
Demikian pula, seluruh indikator variabel motivasi kerja juga menunjukkan validitas tinggi karena nilai r hitung masing-masing berada di atas r tabel. Hal ini menguatkan bahwa instrumen yang digunakan mampu menggambarkan tingkat motivasi kerja karyawan secara akurat. Dalam konteks penelitian perilaku organisasi, validitas indikator yang tinggi memberikan landasan kuat untuk menyimpulkan bahwa data yang dianalisis mencerminkan keadaan aktual di lapangan (Sekaran & Bougie, 2019).

Variabel	Cronbach’s Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.737	Reliabel
Motivasi	0.719	Reliabel

**Tabel 3.** Hasil Uji Reliabilitas

Nilai Cronbach’s Alpha untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,737 dan untuk motivasi kerja sebesar 0,719, keduanya berada di atas batas keandalan minimal 0,70. Artinya, instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur persepsi responden (Ghozali, 2018). Dengan demikian, kualitas data yang dihasilkan layak untuk digunakan dalam proses analisis lebih lanjut guna merumuskan kesimpulan yang valid..

**B. Analisa kolerasi**



**Gambar 5.** Histogram Uji Normalisa

Uji normalitas menunjukkan bahwa distribusi data mendekati bentuk simetris (normal), sebagaimana ditunjukkan oleh kurva histogram yang seimbang dan mengikuti distribusi normal. Hal ini memenuhi salah satu asumsi dasar dalam analisis regresi linear sederhana, yaitu bahwa data residual terdistribusi normal (Neuman, 2014). Dengan asumsi ini terpenuhi,



maka teknik regresi yang digunakan dapat memberikan hasil analisis yang dapat dipertanggungjawabkan secara statistik.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std . Error of the Estimate	Durbin-watson
1	.672 <sup>a</sup>	.527	.315	2.58044	1.958

**Tabel 4.** Hasil Uji Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,672 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap 67,2% variasi motivasi kerja karyawan di Toko Serba 35 Garut. Temuan ini menunjukkan hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, dan memperkuat teori Path-Goal oleh House serta model situasional oleh Hersey dan Blanchard yang menekankan pentingnya kesesuaian antara perilaku pemimpin dan karakteristik bawahan (Bass & Bass Bernard, 1985; Mulyeni et al., 2024). Hasil ini juga selaras dengan penelitian (Shirzad et al., 2021) dan (Ayuningtyas, 2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan fleksibel secara signifikan meningkatkan motivasi kerja dalam lingkungan bisnis dinamis.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran signifikan dalam membentuk tingkat motivasi kerja karyawan. Temuan ini mengafirmasi berbagai teori klasik dan kontemporer seperti Herzberg tentang pentingnya motivator intrinsik, Maslow mengenai hierarki kebutuhan, dan Self-Determination Theory oleh Deci & Ryan mengenai otonomi dan dukungan relasional. Dalam praktiknya, manajemen ritel seperti Toko Serba 35 Garut perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan psikologis karyawan muda, yang lebih menghargai fleksibilitas, komunikasi terbuka, dan peluang pengembangan diri (Lestari & Azizah, 2023; Rizqi et al., 2016). Dengan mengintegrasikan pendekatan kepemimpinan transformasional dan situasional, organisasi tidak hanya akan meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas dan kinerja jangka panjang. Penelitian ini memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan strategi manajerial berbasis gaya kepemimpinan dalam organisasi ritel modern.

### Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan kontribusi yang substansial dalam menjelaskan variasi tingkat motivasi di lingkungan kerja ritel. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan memainkan peran kunci dalam membentuk semangat kerja dan keterlibatan karyawan, sekaligus memperkuat validitas teori-teori perilaku organisasi yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan. Secara praktis, hasil ini merekomendasikan pentingnya bagi manajemen toko ritel, khususnya yang didominasi oleh generasi muda, untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang fleksibel, komunikatif, dan partisipatif guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Pemimpin yang mampu membaca karakteristik bawahannya secara tepat akan lebih efektif dalam memfasilitasi kebutuhan psikologis dan profesional karyawan. Penelitian ini memberikan dasar yang kuat bagi pengembangan strategi manajerial yang berfokus pada optimalisasi kepemimpinan sebagai instrumen peningkatan motivasi kerja, sekaligus membuka ruang bagi eksplorasi lanjut mengenai variabel-variabel lain yang berpotensi memperkuat hubungan tersebut dalam konteks organisasi ritel yang terus berkembang.

**Daftar Pustaka**

- Ansari, M. S. A., Abouraia, M., & El Morsy, R. (2024). Influence of transformational and transactional leadership on agile project success. *Project Leadership and Society*, 5, 100102. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100102>
- Ayuningtyas, D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 12(1), 45–58.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Gao, Y. L., Li, M., Zheng, Y., & Dang, N. (2023). Leadership styles and employee pro-environmental behavior in the tourism and hospitality industry: A cognitive-affective personality system perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103537. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103537>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29, 413–425. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9322-9>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Lestari, A., & Azizah, N. (2023). *Kepemimpinan dan motivasi karyawan dalam organisasi modern*. Deepublish.
- Mulyeni, S. (2018). *Dasar-dasar manajemen sumber daya manusia*. Widya Padjadjaran.
- Mulyeni, S. (2018). Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan Padalarang Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Soshum Insentif*, 68–78. <https://doi.org/10.36787/jsi.v1i1.35>
- Mulyeni, S., Lestari, A., Azizah, N., & Herlina, H. (2024). Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Champ Resto Indonesia Tbk. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 23(2), 185–194. <https://doi.org/10.31599/x0cavs28>
- Nasarudin, N., Mulyeni, S., Apriansyah, R., Yusman, E., Masliardi, A., Abdurohim, A., Mardika, N. H., Mustari, M., Effendi, M., & Rahayu, S. (2024). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson.
- Rachmayuni, Y., & Mulyeni, S. (2020). *Perilaku organisasi dan kepemimpinan dalam dunia kerja modern*. Widya Padjadjaran.
- Rizqi, A. D., Swasto, B., & Susilo, H. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36(1), 137–145.
- Salameh-Ayanian, M., Lakkis, P., & Dib, H. (2025). Leading Through Uncertainty: How Transformational and Transactional Leadership Shape Employee Satisfaction and



Performance in Lebanese NGOs. *Administrative Sciences*, 15(5), 172.

<https://doi.org/10.3390/admsci15050172>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Wiley.

Shirzad, S., Kebriya, M., & Zanganeh, M. (2021). The impact of leadership style on employee motivation in the automotive industry. *Journal of Business and Retail Management Research*, 16(1), 1–12.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Yeng, F. M., & Yazdanifard, R. (2019). Retail business leaders' strategies to increase employee motivation and performance. In *Walden University*.

Ytterstad, S., & Olaisen, J. (2023). Learning transformational leadership. In *Palgrave Handbook of Learning and Development*. Springer Nature.

Zulkarnain, M. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 11(2), 123–135.