



Analisis *Micromanagement* Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai: Studi Kasus Karyawan Alfamart Magelang Utara

Khoirotul Anisa¹, Muhammad Yosa Al Islam², Desfin Setyaningrum³, Nova Herliyana Putri⁴, Chelsea Aulia Pratiwi⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Tidar, Magelang

Abstract

This study aims to examine the impact of micromanagement leadership styles on employee productivity at Alfamart in North Magelang. The focus of this research problem is related to overly strict supervision from superiors, limited freedom in employee decision-making, and their impact on productivity and work motivation. The method used in this research is a qualitative case study approach. Data were collected through in-depth interviews with several purposively selected Alfamart employees in North Magelang. The findings of this study reveal that micromanagement practices have varying effects on employee performance. Detailed supervision can improve discipline and facilitate faster task completion, but it also creates work pressure, lowers self-confidence, and inhibits employee creativity and initiative. In addition, excessive control from superiors affects the effectiveness of communication between leaders and employees. The uniqueness of this study lies in analyzing micromanagement practices in the modern retail sector, specifically within the work context at Alfamart. The implications of this research demonstrate the importance of implementing a more balanced leadership style to ensure employee comfort at work, well-being, and the development of potential.

Keywords: Leadership; Employee Performance; Micromanagement; Work Motivation; Productivity.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak gaya kepemimpinan micromanagement terhadap produktivitas pegawai di Alfamart Magelang Utara. Fokus masalah penelitian ini adalah terkait dengan pengawasan yang terlalu ketat dari atasan, keterbatasan kebebasan dalam pengambilan keputusan oleh karyawan, dan pengaruhnya terhadap produktivitas serta motivasi kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan beberapa pegawai Alfamart Magelang Utara yang dipilih dengan cara purposive. Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa praktik micromanagement memberikan efek yang bervariasi terhadap performa karyawan. Pengawasan yang mendetail dapat meningkatkan disiplin dan membantu penyelesaian tugas dalam waktu singkat, namun juga menciptakan tekanan kerja, menurunkan kepercayaan diri, serta menghambat kreativitas dan inisiatif karyawan. Di samping itu, kontrol yang berlebihan dari atasan mempengaruhi efektivitas komunikasi antara pemimpin dan pegawai. Keunikan penelitian ini terletak pada analisis praktik micromanagement di sektor ritel modern, khususnya dalam konteks kerja di Alfamart. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang lebih seimbang untuk menjamin kenyamanan bekerja, kesejahteraan, dan pengembangan potensi dari para karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Kinerja Pegawai; Micromanagement; Motivasi Kerja; Produktivitas.

Article info

Received (22/05/2026)

Revised (26/05/2026)

Accepted (28/05/2026)

Corresponding chelseacece19@gmail.com

DOI: 10.47354/mjo.v5i1

I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi karena berpengaruh terhadap keberhasilan kerja pegawai. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga harus mampu membimbing, memengaruhi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja pegawai. Menurut penelitian Andriyani et al. (2024), kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi, pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan arah kerja pegawai. Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga perlu menciptakan suasana kerja yang nyaman, saling percaya, dan produktif. Namun, dalam praktiknya masih sering ditemukan gaya kepemimpinan yang terlalu mengontrol pekerjaan bawahan secara berlebihan atau biasa disebut micromanagement. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan keterlibatan pemimpin yang terlalu detail, kurangnya kepercayaan kepada pegawai, serta pengawasan yang berlebihan terhadap pekerjaan pegawai (Andriyani et al., 2024).

Micromanagement sering dianggap sebagai cara untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai aturan dan target yang ditentukan. Akan tetapi, jika dilakukan secara berlebihan dapat memberikan dampak negatif bagi pegawai. Pegawai menjadi kurang bebas dalam bekerja, merasa tidak dipercaya, dan dapat kehilangan motivasi kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja pegawai dan suasana kerja dalam organisasi (Girsang et al., 2026). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan motivasi dan kinerja pegawai. Menurut Andriyani et al. (2024), kepemimpinan yang tidak efektif dapat menurunkan motivasi kerja serta menghambat terciptanya budaya organisasi yang produktif. Selain itu, penelitian Girsang (2024) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Pemimpin yang kurang memberikan kepercayaan kepada pegawai dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas. Sebaliknya, kepemimpinan yang memberikan ruang bagi pegawai untuk berkembang dapat meningkatkan kinerja pegawai secara lebih optimal.

Kepemimpinan yang mendukung kreativitas dan partisipasi pegawai mampu menciptakan budaya kerja yang positif serta meningkatkan kinerja pegawai (Andriyani et al., 2024). Sebaliknya, gaya micromanagement yang terlalu membatasi ruang gerak pegawai dapat berdampak negatif terhadap kinerja. Dalam kondisi kerja saat ini, pemimpin juga dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja. Menurut Girsang (2024), pengawasan yang berlebihan dapat menimbulkan tekanan kerja dan kelelahan psikologis pada pegawai sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Sektor retail seperti Alfamart merupakan salah satu lingkungan kerja yang memiliki tuntutan tinggi terhadap kinerja pegawai. Pegawai dituntut untuk bekerja cepat, tepat, dan sesuai dengan standar operasional yang berlaku. Jika pemimpin terlalu mengontrol pekerjaan pegawai secara detail, hal tersebut dapat memengaruhi kenyamanan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, menurut Bang dan Midelfart (2021), tim manajemen memiliki peran penting dalam menentukan tujuan, strategi, serta menjaga koordinasi antarunit kerja agar organisasi dapat berjalan secara efektif.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perilaku micromanagement pada pemimpin serta dampaknya terhadap kinerja pegawai, khususnya pada karyawan Alfamart di wilayah Magelang Utara. Penelitian ini diharapkan dapat membantu memahami pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dan memberikan kepercayaan kepada pegawai. Rencana pemecahan masalah dalam penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi bentuk perilaku micromanagement yang diterapkan oleh pemimpin, menganalisis dampaknya terhadap motivasi dan kinerja pegawai, serta memberikan gambaran mengenai pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang lebih mendukung partisipasi dan pengembangan pegawai. Dengan begitu, organisasi diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan produktif bagi pegawai.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Micromanagement

Micromanagement merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai dengan pengawasan ketat, keterlibatan berlebihan, serta kontrol yang tinggi terhadap pekerjaan pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung mengatur pekerjaan bawahan secara detail sehingga membatasi kebebasan pegawai dalam bekerja. Dalam kondisi tertentu, *micromanagement* dapat membantu menjaga kualitas pekerjaan dan meminimalkan kesalahan kerja, terutama bagi pegawai baru yang masih membutuhkan arahan. Namun, apabila dilakukan secara berlebihan, gaya kepemimpinan ini dapat menurunkan motivasi, kreativitas, serta rasa percaya diri pegawai (Andriyani et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *micromanagement* memiliki pengaruh terhadap kondisi psikologis dan kinerja pegawai. Girsang et al. (2026) menjelaskan bahwa pengawasan yang terlalu ketat dapat meningkatkan tekanan kerja dan kelelahan psikologis pegawai. Selain itu, Ejusa (2025) menyatakan bahwa *micromanagement* dapat menghambat produktivitas serta menurunkan kenyamanan kerja pegawai. Oleh karena itu, penerapan *micromanagement* yang berlebihan berpotensi memberikan dampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (Muspa, 2023). Tingkat kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi (Jufrizen & Hadi, 2021). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai. Parwati et al. (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja pegawai. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu mengontrol dapat menyebabkan pegawai merasa tertekan dan kurang nyaman dalam bekerja sehingga berdampak pada penurunan kinerja (Rawani et al., 2025).

III. METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut John W. Creswell, penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan yang bertujuan memahami fenomena sosial melalui penggalian makna, pengalaman, serta persepsi subjek penelitian dengan menggunakan analisis data secara induktif, yaitu menarik kesimpulan dari hal-hal yang bersifat khusus menuju umum. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus karena berfokus pada pengkajian secara mendalam terhadap satu lembaga tertentu, sehingga peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih rinci mengenai perilaku micromanagement pemimpin terhadap kinerja pegawai. Dalam perspektif metodologi, penelitian ini menerapkan standar penelitian kualitatif yang menitikberatkan pada kedalaman data, keabsahan informasi, dan pemahaman konteks sosial secara menyeluruh melalui teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Secara teoritis, penelitian ini menggunakan teori micromanagement dari Ndidid et al. dalam Andriyani (2024) yang mencakup indikator campur tangan berlebihan, pengawasan ketat, pengontrolan berlebih, pembatasan kewenangan, serta perhatian berlebih terhadap detail pekerjaan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teori kinerja pegawai dari Mangkunegara yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab sebagai landasan dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan micromanagement terhadap kinerja pegawai.

Lokasi penelitian dilakukan di beberapa gerai Alfamart yang berada di Kecamatan Magelang Utara, Kota Magelang, yaitu Alfamart Kebon Polo, Alfamart A. Yani, dan Alfamart Kedungsari. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Alfamart sebagai perusahaan ritel modern memiliki struktur organisasi serta hubungan kerja yang jelas antara atasan dan bawahan. Interaksi kerja yang berlangsung setiap hari memungkinkan munculnya perilaku micromanagement dalam proses pengawasan dan pengaturan pekerjaan pegawai. Informan dalam penelitian ini terdiri dari kepala toko, asisten kepala toko, dan crew store. Jumlah informan sebanyak 9 orang yang berasal dari lokasi dan jabatan yang berbeda. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, yakni suatu cara pemilihan informan yang didasarkan pada pertimbangan dan kriteria tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian. Penggunaan teknik ini dinilai sesuai mengingat penelitian ini bersifat kualitatif, sehingga memerlukan informan yang secara langsung terlibat dan memiliki pemahaman mendalam mengenai fenomena micromanagement yang terjadi di lingkungan kerja Alfamart. Selain itu, Peneliti terlibat langsung dalam proses penelitian, terutama pada kegiatan observasi dan wawancara. Wawancara dilakukan selama dua hari berturut-turut berdasarkan jadwal dan kesepakatan antara peneliti dengan para informan.

IV. HASIL/TEMUAN

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan, seperti Chief of Store, Assistant Chief of Store, dan Crew Store, menyatakan bahwa adanya keterlibatan atasan yang cukup tinggi dalam aktivitas operasional toko sehari-hari. Keterlibatan yang dilakukan oleh atasan bukan sekedar memberi arahan, tetapi juga keterlibatan langsung di lapangan. Beberapa informan menyampaikan bahwa atasan juga sering membantu pada saat toko ramai, seperti melayani pelanggan atau membantu merapikan display barang. Salah satu informan menyatakan "atasan juga ikut membantu turun langsung membantu jika sedang ramai" (M, Chief of Store), berdasarkan hal tersebut bahwa keterlibatan atasan dirasakan oleh bawahan dalam pemberian dukungan pekerjaan bukan hanya pengawasan. Selain itu dari informan lain yang menyatakan bahwa "atasan akan ikut serta jika crew membutuhkan arahan dalam perhitungan stock barang" (M, Assistant Chief of Store), berdasarkan pernyataan dari informan bahwa atasan akan membantu bawahannya jika mereka membutuhkan arahan, hal tersebut dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam kinerja. Hal tersebut sama yang disampaikan oleh informan yang menyatakan "selaku atasan akan membantu bawahan jika peran bawahan cukup berat" (F, Assistant Chief of Store), berdasarkan pernyataan tersebut bahwa atasan juga membantu jika dirasa peran bawahan mengalami kerja yang cukup berat.

Dalam hal pengawasan juga disampaikan bahwa atasan rutin melakukan pemantauan kerja, bahkan hampir sering dilakukan. Pengawasan tersebut dilakukan secara langsung di toko dan juga laporan melalui komunikasi digital. Pengawasan pada biasanya dilakukan dengan fokus pada hal-hal penting mulai dari display barang, kesesuaian harga, dan kepatuhan terhadap SOP. Salah satu informan menyatakan "atasan sering mengecek harga dengan display barang agar tidak terjadi komplain dari pelanggan" (I, Crew Store). Dari kondisi tersebut dapat

dilihat bahwa pengawasan dilakukan sebagai upaya menjaga kualitas kerja agar tetap sesuai SOP. Selain itu, salah satu informan menyampaikan bahwa “ada beberapa pengawasan yang dilakukan, jarang tetapi harus menanyakan” (D, Crew Store) dan “tidak ada pengawasan, tetapi harus report” (KI, Chief of Store). Dari kedua pernyataan tersebut dapat disampaikan bahwa atasan tidak selalu melakukan pengawasan yang ketat, akan tetapi dari bawahan harus menanyakan atau report sebagai laporan agar tetap terjaga dalam operasional kinerjanya. Adapun bawahan yang memiliki jobdesk masing-masing yang menjadikan atasan cenderung tidak terlalu melakukan pengawasan, seperti yang disampaikan (L, Crew Store) “atasan tidak terlalu sering melakukan pengawasan, karena kami memiliki jobdesknya masing-masing”. Dari hal ini dapat dilihat bahwa setiap atasan memiliki standar SOP sendiri-sendiri terhadap tokonya.

Berkaitan dengan kontrol atasan yang berlebih dalam pekerjaan, terdapat salah satu atasan yang tidak terlalu mengatur hingga ke detail kecil secara berlebihan. Pengontrolan yang dilakukan secara rinci biasanya hanya dilakukan saat kondisi tertentu saja, misalnya saat pergantian shift atau pelaporan keuangan harian. Selain itu ada juga atasan yang pengawasannya dan pengontrolannya dilakukan secara detail seperti pekerjaan yang sudah benar tetapi harus diperbaiki kembali. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu informan dengan pernyataan “terkadang sudah ditata dengan rapi, tapi disuruh diubah lagi oleh atasan” (D, Crew Store). Hal tersebut menyatakan bahwa setiap atasan memiliki standar kerja masing-masing terutama yang berkaitan dengan hasil. Selain itu ada atasan yang tidak terlalu mengontrol kinerja bawahan seperti yang disampaikan “ngga terlalu, tetapi berpengaruh kurang bener dan dikasih arahan” (L, Crew Store). Hal tersebut dapat dilihat bahwa kurangnya kontrol dari atasan juga berpengaruh pada kinerja bawahannya sehingga bawahan harus mendapat arahan atasan agar baik dalam bekerja. Selain itu informan lain yang hampir sama mengalami atasan yang kurang kontrol seperti yang disampaikan “ga sering, tetapi pengaruh lebih ke memperbaiki pekerjaan saat evaluasi” (KI, Crew Store). Hal tersebut juga mengalami hal yang sama seperti informan sebelumnya, dimana atasan kurang mengontrol secara langsung sehingga berpengaruh dalam bekerja, tetapi pada saat evaluasi juga melakukan report agar berpengaruh lebih baik dan memperbaiki dalam kinerja bawahan.

Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, karyawan memiliki kebebasan yang fleksibel dalam menyampaikan pendapat maupun mengambil keputusan tertentu terkait pekerjaan. Sebagian besar informan menyatakan bahwa mereka tidak selalu harus menunggu arahan atasan, terutama untuk pekerjaan yang sudah dipahami dan dilakukan secara rutin, seperti yang disampaikan “ga harus nunggu dari atasan, bisa opsional” (KI, Crew Store). Atasan cenderung memberikan kepercayaan terhadap karyawan untuk bertindak sesuai situasi di lapangan selama masih mengikuti SOP yang berlaku dan aturan di perusahaan. Selain itu, karyawan juga merasa mendapatkan ruang diskusi untuk menyampaikan saran, pendapat, maupun solusi ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan, seperti yang disampaikan “bisa memutuskan, lebih baik diskusi untuk keputusan yang baik di toko” (MHB, Assistant Chief of Store) dan “bebas berpendapat kalau bagus ya dipake kalau kurang ya didiskusikan” (M, Chief of Store). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pengawasan tetap dilakukan tetapi atasan tidak sepenuhnya membatasi kewenangan karyawan dan masih menerapkan komunikasi kerja yang cukup fleksibel dalam operasional toko. Namun, ada karyawan baru mengaku lebih memilih menunggu arahan atau keputusan dari atasan karena merasa belum cukup percaya diri untuk mengambil keputusan sendiri dan takut melakukan kesalahan dalam bekerja, seperti yang disampaikan “menunggu arahan dari atasan takut karna salah” (F, Assistant Chief of Store). Berdasarkan hasil wawancara, sebagian karyawan sudah mampu mengambil keputusan dan berdiskusi secara mandiri dalam pekerjaan sehari-hari. Namun, beberapa karyawan lainnya masih ada yang memilih menunggu arahan atasan karena takut melakukan kesalahan, terutama karyawan yang masih baru.

Berkaitan dengan perhatian berlebihan pada detail, diketahui bahwa atasan memiliki perhatian tinggi terhadap hal-hal detail dalam pekerjaan sehari-hari, seperti penataan display, kesesuaian harga, kebersihan area toko, serta kerapian barang. Sebagian besar karyawan menilai bahwa perhatian atasan terhadap hal-hal kecil memberikan dampak positif karena membuat pekerjaan menjadi lebih rapi, teratur, dan meminimalkan kesalahan dalam bekerja, seperti yang disampaikan “biasanya lebih ke hal-hal kecil lalu menyesuaikan ke hasil akhir, ada pengaruh jika hal-hal kecil dilakukan” (E, Chief of Store) dan “di hasil akhir, pengaruhnya seperti SOP untuk proses ke hasil, agar hasilnya maksimal dan lebih ke proses” (K, Chief of Store). Dari sini dapat disimpulkan bahwa fokus atasan terhadap proses kerja karyawan dilakukan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai standar perusahaan sehingga hasil yang diperoleh menjadi lebih maksimal.

Diketahui bahwa sebagian besar karyawan menilai kualitas hasil kerja mereka sudah cukup baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, seperti yang disampaikan “sesuai menjalankan SOP, setiap hari interupsi dan dijalankan” (I, Assistant Chief of Store). Namun, terdapat juga karyawan yang merasa hasil kerja mereka masih belum sepenuhnya sesuai standar, terutama karena masih kurang pengalaman, kurang teliti, atau masih dalam proses menyesuaikan diri dengan pekerjaan di toko, seperti yang disampaikan “masih belom, karena keterbatasan SDM dibawah saya dan jadi terkendala” (E, Chief of Store). Tetapi karyawan juga berusaha bekerja secara teliti dan bertanggung jawab agar hasil pekerjaan tetap sesuai dengan target dan ketentuan yang berlaku di toko.

Sebagian besar pegawai menyampaikan bahwa mereka cukup mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang diberikan. Namun, pencapaian target kerja juga dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan dan situasi di lapangan. Salah satu informan di Alfamart Ahmad Yani menyampaikan bahwa pencapaian target bergantung pada

penawaran kepada customer, seperti yang disampaikan “tergantung, sesuai dengan penawaran ke customer” (L, Crew Store). Selain itu, terdapat pegawai yang menyampaikan bahwa target kerja dapat tercapai apabila terdapat kerja sama dan pembagian tugas yang baik antar shift, seperti yang disampaikan “mampu, interupsi masing-masing shift untuk mencapai target” (I, Assistant Chief of Store). Di Alfamart Bonpolo, beberapa pegawai juga merasa pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target dan tepat waktu apabila pekerjaan dilakukan dengan fokus dan sesuai tugas masing-masing. Sementara itu, di Alfamart RSJ terdapat pegawai yang merasa target kerja terkadang belum sepenuhnya tercapai karena pekerjaan dapat melebihi waktu kerja yang ditentukan, seperti yang disampaikan “belum karna mulur kerja lebih” (KI, Crew Store). Selain itu, beberapa target pekerjaan tertentu, terutama yang berkaitan dengan target penjualan, dinilai lebih sulit dicapai dibanding pekerjaan operasional lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kuantitas kerja pegawai pada dasarnya sudah cukup baik, meskipun masih dipengaruhi oleh kondisi kerja, beban pekerjaan, dan target yang berbeda di masing-masing toko.

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sebagian besar pegawai menyampaikan bahwa kesalahan kerja masih dapat terjadi dalam proses pekerjaan, baik kesalahan kecil maupun kesalahan yang memerlukan penanganan lebih lanjut. Kesalahan yang terjadi biasanya berkaitan dengan pekerjaan operasional, seperti kesalahan input barang, top up, maupun salah pengembalian uang kepada customer. Salah satu informan menyampaikan “sering, dengan evaluasi” (L, Crew Store), yang menunjukkan bahwa kesalahan biasanya diatasi melalui evaluasi kerja agar tidak terulang kembali. Selain itu, terdapat pegawai yang mencoba mengatasi kesalahan dengan introspeksi diri dan meningkatkan fokus saat bekerja, seperti yang disampaikan “introspeksi diri dan evaluasi” (F, Assistant Chief of Store) dan “lebih ke fokus apa yang dikerjakan agar tidak salah” (MHB, Assistant Chief of Store). Di beberapa toko, kesalahan kerja juga menjadi bahan diskusi bersama maupun evaluasi dari atasan agar pekerjaan berikutnya dapat dilakukan lebih baik. Selain itu, terdapat pegawai yang menyampaikan bahwa kesalahan kecil biasanya dapat diselesaikan sendiri, sedangkan kesalahan yang lebih besar perlu didiskusikan bersama atasan dan tim kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugas masih terdapat kesalahan kerja, namun pegawai berusaha melakukan perbaikan dan evaluasi agar kualitas pekerjaan tetap terjaga.

Berdasarkan hasil wawancara, pegawai di ketiga Alfamart menunjukkan bentuk tanggung jawab kerja melalui pelaksanaan tugas sesuai jobdesk dan aturan perusahaan yang berlaku. Salah satu informan menyampaikan bahwa tanggung jawab dilakukan dengan “melakukan sesuai jobdesk dengan penuh tanggung jawab” (L, Crew Store). Selain itu, terdapat pegawai yang menunjukkan tanggung jawab melalui penyelesaian pekerjaan sesuai shift kerja agar pekerjaan tidak tertunda, seperti yang disampaikan “menyelesaikan tugas sesuai di shift agar selesai” (MHB, Assistant Chief of Store). Pegawai lain juga menyampaikan bahwa tanggung jawab ditunjukkan dengan bekerja secara baik, benar, dan profesional, serta memberikan hasil kerja yang baik kepada atasan. Di Alfamart RSJ, tanggung jawab juga terlihat dari usaha pegawai menjalankan pekerjaan sesuai tugas masing-masing, seperti tugas kasir, serta memberikan contoh kerja yang baik kepada kru lainnya. Selain itu, terdapat pegawai yang menganggap bahwa mematuhi aturan kerja dan tidak melakukan pelanggaran juga merupakan bagian dari tanggung jawab dalam bekerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah berusaha menjalankan tanggung jawab kerja sesuai peran dan tugas masing-masing dalam operasional toko sehari-hari.

V. PEMBAHASAN

Analisis

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari data wawancara lapangan, dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung berada pada tingkat kontrol yang sedang, khususnya jika dikaitkan dengan campur tangan yang berlebihan. Hal tersebut terlihat dari adanya partisipasi atasan dalam pekerjaan yang masih memiliki batasan dan tidak sepenuhnya menghalangi kebebasan kinerja karyawan. Atasan tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi juga turut berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Menurut Ndidi et al, 2020 dalam jurnal (Andriyani, 2024) atasan tetap memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat dan ikut serta berkontribusi dalam proses kinerja karyawan. Secara teoritis, campur tangan berlebihan ditandai dengan keterlibatan intens pemimpin yang dapat mengurangi kebebasan dan inisiatif. Dari hasil lapangan juga keterlibatan campur tangan oleh atasan dan pegawai masih seimbang dan tidak membuat pegawai terbatas dalam kinerjanya, sejalan dengan penelitian Andriyani, (2024) yang menunjukkan bahwa campur tangan berlebihan dalam jangka panjang dapat menurunkan kinerja karyawan, terutama pada generasi Z yang cenderung menyukai kebebasan dan kreativitas, namun karena tingkat campur tangan dalam konteks ini masih moderat, dampak negatif tersebut belum terlihat signifikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kombinasi antara pengawasan dan partisipasi, yang di mana indikator campur tangan berlebihan belum menjadi dominan, melainkan masih dalam batas yang mendukung kinerja pegawai dan tidak membatasi gerak kinerja.

Pengawasan yang dilakukan secara rutin berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan adanya sebuah kontrol yang kuat dalam organisasi. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan konsep manajemen kinerja yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan bagian penting dalam memastikan pekerjaan berjalan sesuai tujuan organisasi (Rumawas, 2021), serta kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang diberikan (Silalahi & Hendayana, 2025). Pengawasan

dilakukan untuk menjaga kualitas kerja dan memastikan pekerjaan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan tersebut, potensi kesalahan dalam pekerjaan dapat diminimalisir, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan ketelitian tinggi. Namun demikian, intensitas pengawasan yang cukup sering juga dapat menimbulkan rasa tekanan bagi sebagian pegawai dan dapat menurunkan produktivitas pekerjaan (Rawani et al., 2025). Hal tersebut banyak dirasakan oleh sebagian pekerja yang masih memiliki sedikit pengalaman kerja. Selain itu Micromanagement yang ditandai dengan pengawasan kerja yang berlebih dapat menimbulkan stres dan meningkatkan kelelahan psikologis pegawai serta dapat mengurangi kenyamanan pegawai (Girsang et al., 2026). Oleh karena itu, pengawasan perlu dilakukan secara seimbang agar tetap efektif tanpa menimbulkan beban psikologis serta memberikan ruang bagi pegawai untuk berkembang.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada aspek pengontrolan pekerjaan tidak semua atasan melakukannya dengan berlebihan, ada yang hanya melakukan saat beberapa hal tertentu saja. Dengan demikian dapat dipahami bahwa organisasi tidak sepenuhnya menerapkan micromanagement dengan ekstrem. Disamping itu terdapat juga standar operasional yang cukup tinggi dari atasan yang dapat dilihat dari peristiwa yang terjadi pada salah satu alfamart yaitu pekerja diminta memperbaiki hasil kerjanya. Kondisi tersebut menunjukkan adanya overcontrol atau kontrol berlebih dalam jangka panjangnya akan mengurangi rasa percaya diri dan menghambat perkembangan pegawai serta jika tidak diimbangi dengan pemberian kepercayaan dapat menurunkan efisiensi kerja (Guelos et al., 2026).

Selain itu, masih terlihat adanya kecenderungan karyawan untuk bergantung pada atasan dalam beberapa situasi kerja. Dari hasil wawancara dengan beberapa responden, karyawan baru biasanya lebih berhati-hati dan memilih untuk menunggu instruksi sebelum membuat keputusan karena mereka merasa masih dalam proses belajar dan khawatir melakukan kesalahan. Keadaan ini menunjukkan bahwa kepercayaan diri dan kemandirian karyawan baru belum sepenuhnya matang. Di sisi lain, karyawan yang lebih berpengalaman menunjukkan tingkat kemandirian yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dan lebih percaya diri dalam membuat keputusan, meskipun tetap berkoordinasi dan berdiskusi dengan atasan. Situasi ini menandakan bahwa pengalaman kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kapasitas pengambilan keputusan dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Hasibuan, 2017) yang menjelaskan bahwa penugasan tanggung jawab dan pendelegasian otoritas yang tepat dapat membantu meningkatkan keterampilan serta rasa percaya diri karyawan dalam melaksanakan tugas.

Mengenai indikator pembatasan kewenangan, hasil wawancara mengungkapkan bahwa atasan masih memegang kontrol dalam beberapa keputusan tertentu, terutama yang berkaitan dengan standar pelayanan, penempatan display, dan keakuratan harga barang. Keadaan ini menunjukkan adanya kecenderungan kehati-hatian dari atasan dalam memberikan tugas dan kewenangan kepada karyawan terutama karyawan baru. Pembatasan kewenangan ini pada dasarnya bertujuan untuk menjaga kualitas kerja serta mengurangi kemungkinan kesalahan operasional, namun dalam beberapa situasi dapat menyebabkan karyawan bergantung pada arahan atasan dan mengurangi peluang untuk mengembangkan inisiatif kerja secara mandiri. Hal ini sejalan dengan pandangan (Robbins, 1996) yang menyatakan bahwa pendelegasian wewenang yang efektif merupakan elemen penting dalam manajemen karena dapat meningkatkan tanggung jawab dan kemandirian karyawan, sementara kontrol yang terlalu ketat dapat menghambat perkembangan kemampuan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Salah satu indikator kelima micromanagement adalah perhatian berlebihan terhadap detail pekerjaan, yang terlihat dari sikap atasan yang terlalu menekankan hal-hal kecil, seperti meminta perbaikan meskipun pekerjaan sudah sesuai standar. Hal ini dapat berdampak pada kondisi psikologis pegawai, seperti menurunnya rasa percaya diri dan motivasi karena merasa hasil kerjanya kurang dihargai. Di sisi lain, perhatian terhadap detail juga memberikan manfaat dalam menjaga kualitas kerja dan mengurangi kesalahan. Oleh karena itu, perlu adanya pengendalian agar tidak menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan. Hal ini menunjukkan bahwa micromanagement memiliki dua sisi, yaitu sebagai upaya menjaga kualitas sekaligus berpotensi menghambat kinerja jika diterapkan secara berlebihan.

Berdasarkan temuan penelitian beberapa indikator kinerja seperti kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab sudah cukup terlihat dalam praktik kerja. Sebagian pekerja menilai kualitas kerjanya belum sepenuhnya sesuai dengan standar operasional karena dipengaruhi oleh pengalaman, kondisi kerja dan Sumber Daya Manusia yang ada. Selain itu berkaitan dengan kuantitas banyak dari pegawai yang susah mampu mencapai target kerja mereka hal tersebut menunjukkan bahwa produktivitas pegawai cukup baik. Meskipun para pekerja sudah melakukan tanggungjawab dan tuganya dengan semaksimal mungkin tetapi tidak menutup kemungkinan dalam pelaksanaan tugasnya juga masih sering terjadi kesalahan. Terdapat upaya yang dilakukan untuk mengatasi kesalahan tersebut yaitu dengan melakukan evaluasi dan belajar kembali untuk menjadi lebih baik dan kesalahan tidak terulang kembali.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan micromanagement memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan penerapannya sebuah organisasi bisa dengan mudah menerapkan dan meningkatkan kedisiplinan, kontrol kerja, serta hasil dari sebuah pekerjaan akan memiliki kualitas. Namun, disisi lain gaya kepemimpinan ini tetap memberikan dampak negatif ketika diterapkan dengan berlebihan seperti bisa menurunkan motivasi dan kreativitas pekerja, serta bisa meningkatkan stres (Ejusa, 2025). Dengan demikian diperlukan keseimbangan dalam penerapan gaya kepemimpinan ini agar tetap bisa meningkatkan kinerja tanpa mengurangi kenyamanan para perkerja.

Dampak

Gaya pimpinan yang diterapkan oleh atasan berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai dalam aktivitas harian baik dari sisi positif maupun negatif. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin bisa memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Parwati et al., 2024). Dalam hal ini keterlibatan atasan dalam pelaksanaan tugas dapat membantu menghadapi berbagai masalah di lapangan dan menjaga kedisiplinan. Selain itu, pengawasan yang dilakukan secara rutin juga bertujuan untuk memastikan bahwa pekerjaan dikerjakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan tersebut, kesalahan dapat segera terdeteksi dan diperbaiki dengan cepat. Kondisi ini membuat pekerjaan menjadi lebih fokus dan mampu mengurangi potensi kesalahan. Pada pekerjaan yang memiliki resiko tinggi gaya kepemimpinan micromanagement akan bisa membantu menjaga ketepatan kerja dan juga kualitas kerja (Andriyani et al., 2024).

Selain itu, gaya kepemimpinan juga memengaruhi tingkat disiplin pegawai. Pengawasan yang dilakukan secara berkelanjutan mendorong karyawan untuk lebih patuh dalam menyelesaikan tugas mereka. Seorang pegawai cenderung bekerja dengan lebih teliti karena merasa bahwa pekerjaan mereka selalu diperhatikan oleh atasan. Situasi ini secara tidak langsung meningkatkan rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Di samping itu, interaksi antara atasan dan bawahan juga memperkuat kerjasama dalam tim, yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Parwati et al., 2024).

Penerapan gaya kepemimpinan tersebut juga memberikan beberapa pengaruh negatif. Salah satu contohnya adalah munculnya ketergantungan para pegawai terhadap atasan dalam proses pengambilan keputusan. Penerapan gaya kepemimpinan tersebut bisa memberi dampak kepada tingkat kepercayaan diri seorang pegawai yang cenderung menurun (Girsang et al., 2026). Hal tersebut dilihat dari beberapa pegawai terutama pegawai yang masih kurang berpengalaman seringkali merasa kurang percaya diri untuk bertindak atau seringkali harus menunggu arahan untuk melakukan sesuatu. Selain itu, pengawasan yang terlalu ketat bisa menyebabkan tekanan kerja bagi beberapa pegawai yang bisa mengganggu kenyamanan yang tentu akan berdampak pada keterlibatan dan kinerja pegawai seperti penurunan konsistensi kinerja (Abadi, 2022). Kondisi semacam ini berkaitan erat dengan salah satu dimensi penting dalam penilaian kinerja, yaitu kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa harus terus-menerus bergantung pada arahan pihak lain (Kusuma et al., 2023).

Dalam jangka panjang, dampak dari gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh cara penerapannya. Jika terdapat keseimbangan antara pengawasan dan pemberian kepercayaan, cenderung kinerja pegawai akan lebih stabil dan disiplin. Sebaliknya, jika pengawasan dilakukan secara berlebihan tanpa diimbangi dengan pemberdayaan, hal ini dapat menghambat perkembangan inisiatif dan kreativitas pegawai. Di sisi lain, memberikan lebih banyak kepercayaan kepada pegawai dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih mandiri. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa penggunaan kekuasaan atau kontrol yang berlebihan oleh manajemen dapat menimbulkan alienasi yang berujung pada penarikan diri pegawai dari keterlibatan kerja (Maes & Hootegem, 2023). Oleh karena itu, penting untuk menemukan keseimbangan dalam penerapan gaya kepemimpinan agar hasil yang didapat lebih optimal. Pemimpin yang ingin mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi perlu menempatkan peran pembimbingan, pendampingan, dan pemberdayaan pegawai sebagai bagian utama dalam cara mereka memimpin (Syarweny et al., 2024). Pemimpin yang mau meluangkan waktu untuk mengenali kemampuan bawahannya, membantu mereka merencanakan pekerjaan, serta memberikan kepercayaan secara bertahap akan mendorong pegawai untuk tumbuh menjadi lebih mandiri dan berani mengambil inisiatif (Kusuma et al., 2023).

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Perilaku micromanagement di Alfamart wilayah Magelang Utara tidak tergolong ekstrem, tetapi tetap terlihat dalam aktivitas kerja sehari-hari. Atasan terlibat langsung dalam operasional toko seperti membantu melayani pelanggan dan merapikan barang, namun masih dalam batas yang tidak sepenuhnya membatasi kebebasan pegawai. Pengawasan dilakukan secara rutin, baik secara langsung maupun melalui laporan digital, dengan fokus pada penataan barang, pengecekan harga, dan kepatuhan terhadap SOP. Selain itu, terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antar atasan, di mana beberapa atasan melakukan pengawasan secara berlebihan hingga meminta pegawai mengulang pekerjaan yang sebenarnya sudah sesuai standar. Pegawai baru juga cenderung lebih bergantung pada arahan atasan, sedangkan pegawai yang berpengalaman lebih mandiri dalam mengambil keputusan kerja.

Micromanagement memberikan dampak positif dan negatif terhadap kinerja pegawai. Dampak positifnya yaitu mampu menjaga kualitas kerja, mempercepat deteksi kesalahan, serta meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai. Namun, pengawasan yang terlalu ketat juga dapat menimbulkan tekanan psikologis, menurunkan rasa percaya diri, dan membuat pegawai baru menjadi kurang mandiri karena terlalu bergantung pada instruksi atasan. Secara keseluruhan, kinerja pegawai di Alfamart wilayah Magelang Utara sudah cukup baik dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab pegawai. Meskipun demikian, masih terdapat perbedaan kemampuan antara pegawai baru dan pegawai yang lebih berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara pengawasan dan pemberian kepercayaan agar pegawai dapat berkembang dan bekerja secara optimal.

Adapun saran pada penelitian ini yaitu Menerapkan pengawasan yang lebih seimbang, yaitu dengan memberikan pengawasan intensif pada pekerjaan yang berisiko tinggi, namun tetap memberikan kebebasan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas sesuai kemampuan mereka. Diperlukan sistem delegasi bertahap melalui pelatihan dan pemberian tanggung jawab secara perlahan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman pegawai. Dengan cara tersebut, pegawai dapat berkembang menjadi lebih mandiri dan percaya diri dalam bekerja. Membuat standar kerja dan pedoman koreksi yang jelas, singkat, dan mudah dipahami seluruh pegawai. Dengan adanya standar yang transparan, proses evaluasi kerja akan lebih objektif dan konsisten. Kegiatan diskusi dan evaluasi bersama antara atasan dan pegawai menjadi salah satu hal positif yang ditemukan dalam penelitian ini. Budaya tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui forum evaluasi rutin, seperti briefing mingguan atau diskusi kerja berkala.

REFERENSI

- Abadi, I. (2022). Pengaruh mikromanajemen, resiliensi, dan organizational citizenship behaviour terhadap engagement dan dampaknya pada kinerja karyawan pada rumah sakit tipe B di Kota Makassar. *NMaR: Nobel Management Review*, 3(1), 337–352. [online]. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/NMaR>
- Andriyani, Y., Wulandari, J., Saptiani, F., & Rifa'i, A. (2024). Gaya kepemimpinan mikromanajemen dan kinerja karyawan generasi Z di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 151–164. <https://doi.org/10.14710/jab.v13i2.64207>
- Baharuddin, & Hanna. (2025). *Manajemen kinerja kepegawaian*. CV. Eureka Media Aksara.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2021). *Effective management teams and organizational behavior*. Routledge.
- Ejusa, A. P. (2025). The influence of micromanagement on employee performance and well-being: A systematic literature review. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(7), 288–299. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i71891>
- Girsang, W. P., Sinurat, E. J., & Panjaitan, M. (2026). Pengaruh toxic positivity, micromanagement, dan emotional labor terhadap psychological exhaustion karyawan pada Brastagi Supermarket Tiara. *Department of Digital Business Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 5(1), 10771–10786. [online]. <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>
- Guelos, G. D., Focbit, B. P., & Oronan, W. J. E. (2026). Impact of micromanagement on workplace efficiency and employee development. *Business Fora: Business and Allied Industries International Journal*, 6(2), 1–17. <https://doi.org/10.62718/vmca.bf-baiij.6.2.SC-1125-027>
- Jufrizen, & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Kusuma, C. S. D., Adinegara, G. N. J., Wardhana, A., Nasar, I., Sofiani, N. F., Wangka, N. M., Syamil, A., Awa, & Indiyati, D. (2023). *Manajemen kinerja: Pendekatan teoritis dan praktis*. CV. Media Sains Indonesia.
- Maes, G., & Van Hootegeem, G. (2023). *Organizational change and management*. MDPI. <https://doi.org/10.3390/books978-3-0365-9117-9>
- Muspa, D. T. (2023). Pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Sumatra Resource Internasional Pangkalan Sumatera Barat. *SNEDA: Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis & Akuntansi*, 3, 871–884.
- Ningsih, Y. D. Y., Sari, M. W., & Pondrinal, M. (2024). Penerapan gaya kepemimpinan situasional dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Transco Pratama Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 14243–14254.
- Parwati, L., Yusuf, M., & Haryoto, C. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Mitrausaha Indonesia Grup (Funding Societies). *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(11). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i11>

- Rahmat, B. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan pengawasan terhadap disiplin kerja yang berdampak pada kinerja karyawan pada PT. Mahkota Pelita Hati di Jakarta. *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 5(7), 2615–2623. [online]. <http://jiip.stkipyapisdompnu.ac.id>
- Rawani, M. S. K., Chandni, M. L., Bai, R. G., & Rawani, M. S. K. (2025). Impact of emotional intelligence in micromanagement leadership and employee performance. *Journal of Informatics Education and Research*, 5(3), 2505–2512.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior* (7th ed.). Prentice Hall.
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen kinerja*. Unsrat Press.
- Sarumaha, W. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi (JAMANE)*, 1(1), 28–36.
- Silalahi, E. E., & Hendayana, Y. (2025). *Manajemen kinerja* (1st ed.). PT. Pena Persada Kerta Utama.
- Suwindia, I. G., & Wati, N. N. K. (2021). *Kinerja pegawai* (1st ed.). Mpu Kuturan Press.
- Syarweny, N., Suprayitno, D., Kusumawati, B., Rahma, F., Manafe, D., Suparmi, Priatna, D. K., Budiman, D., Kaligis, J. N., Afriyani, F., Maduratna, E. S., & Anggraeny, P. (2024). *Manajemen kinerja*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Zaqiyah, F. N., Istiqomah, T. N., Fadilla, N., Mardianto, P. H., & Putra, R. S. (2023). A systematic literature review: Pengaruh kompensasi dan motivasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Sosial Sains*, 2(1), 1–15.
- Zulkifli, Z. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai: Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja (studi literature review MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(1), 414–423. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>