

Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Sikap Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi Literatur dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Nuryadi¹, Qhorry Ismayanti Subandry², Riris Dwi Norjannah³, Umar Luthfi^{*4}, Juni Surya Wijaya⁵

^{1,2,3,4,5} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pemuda Surabaya, Indonesia
Email: ¹nuryadi.stiepemuda@gmail.com, ²qhorryismayantisubandry@gmail.com,
³ririsdwi143@gmail.com, ⁴umar.luthfi.umar@gmail.com, ⁵juni.ven1@gmail.com

Abstrak

Kepemimpinan merupakan aspek krusial yang memengaruhi tindakan dan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi. Situasi kerja yang senantiasa berubah menuntut para pemimpin untuk memberikan bimbingan, semangat, dan dukungan yang tepat agar karyawan mampu menunjukkan sikap kerja yang baik dan mencapai hasil yang optimal. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh berbagai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, serta menelaah peran sikap kerja sebagai faktor penghubung dalam hubungan tersebut. Metodologi yang digunakan adalah studi literatur dengan mengkaji berbagai jurnal akademik. Proses pemilihan sumber didasarkan pada kriteria kelayakan materi, reputasi penerbit, serta kesesuaian topik dengan fokus pembahasan, yang meliputi publikasi ilmiah dalam rentang waktu tahun 2017 hingga 2026. Berdasarkan penelusuran tersebut, teridentifikasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, dan partisipatif menjadi pola kepemimpinan yang paling sering ditemukan dan dibahas dalam literatur sebagai pendekatan utama yang efektif dalam membentuk sikap kerja positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, dan partisipatif terbukti berperan penting dalam membentuk sikap kerja positif karyawan, yang tercermin melalui peningkatan kedisiplinan, komitmen, dan motivasi; kondisi ini pada gilirannya berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kinerja tidak bersifat langsung, melainkan dijelaskan secara signifikan melalui peran sikap kerja sebagai variabel perantara. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, dan partisipatif sangat strategis untuk membangun sikap kerja yang baik, sehingga menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Hasil temuan ini diharapkan dapat menambah wawasan teoritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan menjadi pedoman bagi organisasi dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang efektif.

Kata kunci: kepemimpinan, sikap kerja, kinerja karyawan, studi literatur manajemen sumber daya manusia.

Abstract

Leadership is a crucial aspect that influences the actions and outcomes achieved by employees within an organization. Constantly changing work situations require leaders to provide appropriate guidance, motivation, and support so that employees can demonstrate positive work attitudes and achieve optimal results. This article aims to deeply analyze the influence of various leadership styles on employee performance, as well as examine the role of work attitude as a mediating factor in this relationship. The methodology used is a literature review involving the study of various academic journals. The source selection process was based on criteria regarding material eligibility, publisher reputation, and topic relevance to the discussion focus, covering scientific publications published between 2017 and 2026. Based on this review, it was identified that transformational, democratic, and participative leadership styles are the most frequently identified and discussed patterns in literature as primary effective approaches in shaping positive work attitudes. The results of this study indicate that transformational, democratic, and participative leadership styles play a significant role in fostering positive employee work attitudes, reflected through increased discipline, commitment, and motivation; these conditions, in turn, contribute significantly to improved employee performance. This study also found that the relationship between leadership and performance is not direct, but is significantly explained through the role of work attitude as a mediating variable. Therefore, it can be concluded that the application of transformational, democratic, and participative leadership styles is highly strategic for building positive work attitudes, serving as a key factor in enhancing employee performance within organizations. The findings are expected to enrich theoretical insights in

the field of human resource management and serve as a guideline for organizations in formulating effective leadership strategies.

Keywords: *leadership, work attitude, employee performance, literature study, human resource management.*

1. PENDAHULUAN

Organisasi kontemporer menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks akibat globalisasi, transformasi digital, dan pergeseran karakteristik tenaga kerja. Perubahan ini mendorong organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna mempertahankan daya saing dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Menurut Nuryadi dan Pratama (2025), dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi menciptakan tantangan sekaligus peluang bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara berkelanjutan dan efektif. Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor perilaku dan organisasi, termasuk kepemimpinan dan sikap kerja.

Kepemimpinan dipahami sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi anggota organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi mengatur pekerjaan, tetapi juga membentuk lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan rasa tanggung jawab karyawan. Selain itu, Bass dan Riggio (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan melalui inspirasi serta pemberdayaan. Temuan penelitian Akbar et al. (2024) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk sikap kerja positif seperti disiplin, komitmen terhadap organisasi, dan tanggung jawab profesional.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Menurut Yukl (2017), efektivitas kepemimpinan memengaruhi bagaimana karyawan melaksanakan tugas, beradaptasi terhadap perubahan, dan mencapai target kinerja. Namun, beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan melalui variabel psikologis dan perilaku seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan sikap kerja. Dennis W. Organ (2018) menegaskan bahwa sikap kerja positif dapat meningkatkan kualitas interaksi kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Temuan Utomo et al. (2018) juga memperlihatkan bahwa sikap kerja berperan penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Selain itu, kualitas pengelolaan organisasi dan pelayanan juga berkaitan erat dengan efektivitas kepemimpinan. Penelitian Praneta et al. (2023) menunjukkan bahwa pelayanan yang berkualitas mampu meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap organisasi. Selanjutnya, Hariyono et al. (2025) menegaskan bahwa kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang dikelola secara efektif oleh pemimpin organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Meskipun hubungan antara kepemimpinan, sikap kerja, dan kinerja karyawan telah banyak diteliti, kajian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara komprehensif masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada hubungan langsung antara kepemimpinan dan kinerja, sementara penelitian mengenai peran sikap kerja sebagai variabel mediasi masih dilakukan secara terpisah dalam konteks dan pendekatan yang berbeda-beda. Akibatnya, temuan-temuan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap sikap kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan masih tersebar dalam berbagai studi dan belum tersusun dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Kondisi ini menyebabkan belum adanya pemahaman yang komprehensif mengenai mekanisme bagaimana

kepemimpinan dapat membentuk sikap kerja positif yang kemudian berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian literatur yang mampu mengintegrasikan hasil-hasil penelitian terdahulu ke dalam satu kerangka konseptual yang sistematis. Kajian ini penting untuk mengidentifikasi bentuk kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap pembentukan sikap kerja positif, menjelaskan mekanisme hubungan antara kepemimpinan, sikap kerja, dan kinerja karyawan, serta menemukan pola-pola temuan yang konsisten maupun perbedaan hasil penelitian sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan dalam membentuk sikap kerja serta menjelaskan hubungan sikap kerja dengan kinerja karyawan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode literature review atau studi pustaka untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan, sikap kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan berbagai penelitian terdahulu. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman konseptual yang komprehensif mengenai peranan kepemimpinan dalam membentuk perilaku kerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Data penelitian diperoleh dari berbagai sumber literatur ilmiah, seperti jurnal nasional dan internasional, buku referensi, serta publikasi akademik lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Proses pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data ilmiah, yaitu Google Scholar, ScienceDirect, Scopus, Garuda, dan Sinta, dengan menggunakan kata kunci “leadership”, “work attitude”, “employee performance”, “job satisfaction”, “motivation”, dan “human resource management”, baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.

Literatur yang digunakan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi meliputi artikel ilmiah yang membahas hubungan antara kepemimpinan dengan sikap kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, dipublikasikan dalam rentang tahun 2015–2025, tersedia dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, serta memiliki akses teks lengkap. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian, artikel duplikat, dan literatur yang tidak memiliki kejelasan metode penelitian. Berdasarkan proses penelusuran dan seleksi literatur, diperoleh 10 artikel utama yang dinilai paling relevan untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui tahapan identifikasi, klasifikasi, perbandingan, dan sintesis hasil penelitian terdahulu. Literatur yang telah dipilih kemudian dikelompokkan berdasarkan tema utama, yaitu kepemimpinan, sikap kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Selanjutnya, hasil penelitian dari berbagai sumber dibandingkan untuk menemukan persamaan, perbedaan, serta kecenderungan temuan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Hasil analisis tersebut disajikan secara sistematis untuk menghasilkan kesimpulan yang objektif dan komprehensif mengenai peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

3.1. Hasil Penelitian

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Utama	Temuan Utama
1.	Hilyanti et al. (2022)	Peran Kepemimpinan dalam Organisasi	Menganalisis peran kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas organisasi	Kualitatif deskriptif	Kepemimpinan, efektivitas organisasi, sumber daya manusia	epemimpinan yang efektif ditentukan oleh kemampuan pemimpin memengaruhi bawahan

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Utama	Temuan Utama
						melalui kekuasaan, keteladanan moral, dan nilai etika sehingga pemanfaatan sumber daya manusia menjadi optimal dan tujuan organisasi tercapai secara efisien.
2.	Ginting et al. (2021)	Analisis Peranan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara Langsung dan Melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja	Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi	Kuantitatif	Kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan	Kemampuan pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan menjadi faktor utama keberhasilan organisasi dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
3.	Ajeng Dwilanti et al. (2025)	Analisis Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan: A Literature Review	Mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan	Literature review	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja	Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan demokratis berpengaruh besar terhadap motivasi kerja. Faktor budaya kerja, disiplin, dan promosi juga mendukung peningkatan semangat kerja dan produktivitas karyawan.
4.	Bilgies et al. (2025)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi	Menganalisis pengaruh kepemimpinan dan faktor	Kuantitatif	Kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja,	Kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Utama	Temuan Utama
5.	Mega Pratiwi & Adrie Manafe (2022)	Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Memotivasi Kinerja Karyawan	kerja lainnya terhadap kinerja karyawan Mengetahui penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan	Kualitatif deskriptif	lingkungan kerja, kinerja karyawan Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, kinerja karyawan	kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menerima kritik dan saran, serta membangun kerja sama yang baik mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan produktivitas kerja.
6.	Fauzi et al. (2023)	Peran Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	Menganalisis pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Kuantitatif	Motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan	Kepemimpinan yang didukung komunikasi efektif, integritas, dan pemberdayaan karyawan mampu membentuk
7.	Subni (2024)	The Role of Leadership in Building Teamwork and Developing	Mengkaji peran kepemimpinan dalam membangun kerja tim dan pengembangan organisasi	Kualitatif	Kepemimpinan, sikap kerja, kerja tim, kinerja karyawan	

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Utama	Temuan Utama
		Organizations				sikap kerja positif seperti tanggung jawab, disiplin, dan komitmen yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
8.	Saepudin et al. (2023)	Memahami Peran Pemimpin sebagai Agen Perubahan	Menganalisis peran pemimpin dalam proses perubahan organisasi	Kualitatif deskriptif	Kepemimpinan, perubahan organisasi	Pemimpin berperan sebagai agen perubahan melalui keteladanan, nilai etika, dan visi masa depan yang mampu mendorong transformasi organisasi.
9.	Putri Aolia & Nuryadi	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Human Initiative Cabang Jawa Timur)	Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui pembentukan perilaku kerja yang baik.
10.	Madanchian et al. (2017)	Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes	Mengukur efektivitas kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap hasil organisasi	Kuantitatif	Efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja organisasi Efektivitas kepemimpinan berdampak positif terhadap kinerja organisasi dan kepuasan karyawan melalui	Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa sebagian besar penelitian berfokus pada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan,

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Utama	Temuan Utama
					kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, berinteraksi, mengambil keputusan, dan memotivasi anggota tim.	sedangkan penelitian yang membahas peran sikap kerja sebagai variabel penghubung masih terbatas dan tersebar dalam berbagai studi. Hal ini memperkuat adanya research gap yang menunjukkan perlunya kajian literatur yang mengintegrasikan hubungan antara kepemimpinan, sikap kerja, dan kinerja karyawan dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif.

3.2. Diskusi

Berdasarkan evaluasi terhadap berbagai literatur yang telah dikaji, ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk sikap kerja karyawan yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Namun, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan melalui berbagai faktor psikologis dan perilaku kerja yang saling berkaitan. Oleh karena itu, penting untuk membedakan secara konseptual antara sikap kerja, perilaku kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja agar hubungan antarvariabel dapat dipahami dengan lebih jelas.

Sikap kerja mengacu pada kecenderungan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, seperti komitmen, disiplin, loyalitas, tanggung jawab, dan keterlibatan kerja. Sementara itu, perilaku kerja merupakan tindakan nyata yang ditunjukkan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan, misalnya kerja sama tim, kehadiran, produktivitas, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Di sisi lain, motivasi kerja berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat individu untuk bekerja dan mencapai tujuan tertentu, sedangkan kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Dengan demikian, sikap kerja lebih mencerminkan orientasi psikologis terhadap pekerjaan, sedangkan perilaku kerja merupakan bentuk implementasi nyata dari sikap tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Hasil kajian menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian memiliki kesamaan pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta membentuk sikap kerja positif yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Hilyanti et al. (2022),

Ginting et al. (2021), dan Madanchian et al. (2017) menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan. Sementara itu, penelitian Ajeng Dwilianti et al. (2025) dan Fauzi et al. (2023) lebih menyoroti pentingnya motivasi kerja sebagai dampak dari gaya kepemimpinan yang efektif. Di sisi lain, Subni (2024) secara lebih spesifik menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu membentuk sikap kerja positif seperti disiplin, tanggung jawab, komitmen, dan kerja sama tim yang kemudian berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan fokus dalam penelitian terdahulu. Sebagian penelitian hanya menekankan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tanpa menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel. Penelitian lain lebih banyak menggunakan motivasi atau kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dibandingkan sikap kerja. Selain itu, sebagian besar penelitian masih bersifat parsial dan dilakukan dalam konteks organisasi tertentu sehingga belum memberikan pemahaman konseptual yang menyeluruh mengenai hubungan antara kepemimpinan, sikap kerja, dan kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penelitian terdahulu masih memiliki keterbatasan dalam mengintegrasikan variabel-variabel tersebut ke dalam satu model konseptual yang sistematis.

Berdasarkan sintesis literatur, gaya kepemimpinan transformasional menjadi gaya kepemimpinan yang paling dominan dalam membentuk sikap kerja positif. Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan rasa percaya diri, keterlibatan, loyalitas, dan komitmen karyawan melalui inspirasi, pemberdayaan, serta pemberian visi yang jelas kepada bawahan. Selain itu, gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif juga terbukti efektif karena melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan ruang komunikasi yang terbuka, serta menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional cenderung lebih berfokus pada pencapaian target dan sistem penghargaan, sehingga pengaruhnya terhadap pembentukan sikap kerja positif tidak sekuat kepemimpinan transformasional dan partisipatif.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disusun kerangka konseptual bahwa kepemimpinan memengaruhi sikap kerja karyawan, kemudian sikap kerja memengaruhi kinerja karyawan. Dalam kerangka ini, kepemimpinan berperan sebagai faktor utama yang membentuk kondisi psikologis dan sosial karyawan melalui komunikasi, motivasi, keteladanan, serta keterlibatan kerja. Sikap kerja positif seperti disiplin, loyalitas, komitmen, dan tanggung jawab kemudian mendorong munculnya perilaku kerja yang produktif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, sikap kerja berfungsi sebagai variabel penghubung (*mediating variable*) yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja secara lebih efektif.

Secara umum, hasil kajian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengatur pekerjaan, tetapi juga oleh kemampuannya membangun sikap kerja positif pada karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan keterlibatan, kepercayaan, dan komitmen karyawan agar peningkatan kinerja dapat tercapai secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam membentuk sikap kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berbagai literatur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, dan partisipatif merupakan gaya yang paling banyak dikaitkan dengan peningkatan motivasi, komitmen organisasi, semangat kerja, serta produktivitas karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, membangun komunikasi yang terbuka, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi anggota tim cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Sikap kerja yang positif, seperti rasa dihargai, keterlibatan dalam organisasi, dan tingginya semangat kerja, berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong terciptanya kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan berperan tidak hanya sebagai fungsi manajerial dalam mengatur organisasi, tetapi juga

sebagai proses membangun hubungan kerja yang mendukung perkembangan individu dan pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, temuan literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kolaboratif, suportif, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai lebih efektif dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis. Kondisi tersebut mampu meningkatkan loyalitas, motivasi, serta tanggung jawab karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pemimpin yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga memperhatikan kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan sumber daya manusia.

Meskipun demikian, artikel ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Kajian pustaka yang digunakan masih terbatas pada jumlah literatur tertentu dan belum menggunakan metode tinjauan sistematis seperti PRISMA. Selain itu, penelitian ini juga belum dilengkapi dengan analisis bibliometrik maupun meta-analisis sehingga hasil kajian masih bersifat deskriptif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode kajian yang lebih sistematis dan komprehensif agar menghasilkan kesimpulan yang lebih kuat dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajeng Dwilianti, Adinda Saputri, & Aos Kuswandi. (2025). Analisis gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan: Literature review. *Jurnal Psikologi*, 2(4), 12. <https://doi.org/10.47134/pjp.v2i4.4541>
- Akbar, V. N. S., Nuryadi, N., & Zaman, K. (2024). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Natura Nuswantara Nirmala. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(6), 7285–7300.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bilgies, A. F., Darmayanti, N., & Sari, R. W. E. (2025). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 329–336. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.416>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2020). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates. *Journal of Applied Psychology*.
- Dumdum, U., Lowe, K., & Avolio, B. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension (pp. 39–70). <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>
- Fauzi, A., Khoerunisa, L., & Utami, A. S. (2023). Peran motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Multi Talenta*. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v1i4>
- Fraccaroli, Franco and Zaniboni, Sara (2024) Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Challenges in the New Economy: A New Era for Work Design Keywords. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-081722>
- Ginting, M., Pelawi, P., & Joe, S. (2021). Analisis peranan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung dan melalui motivasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*.
- Hariyono, D., Nuryadi, & Zaman, M. (2025). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan pada organisasi jasa. *Jurnal Manajemen Pelayanan*, 9(1), 1–12.
- Hilyanti, Murliana, M., & Malihah, L. (2022). Peran kepemimpinan dalam organisasi. *Surplus: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 44–55.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2014). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.

- Judge, T. A., Ilies, R., & Scott, B. A. (2017). Work attitudes and job satisfaction. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043–1048. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505>
- Mega Pratiwi, N., & Adrie Manafe, L. (2022). Gaya kepemimpinan demokratis dalam memotivasi kinerja karyawan. <https://ojs.unida.ac.id/Jvs>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2018). The mediating role of job attitudes in the relationship between leadership and performance outcomes. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206316635228>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book265821>.
- Nuryadi, & Pratama, R. A. (2025). Tantangan dan peluang geolokal-geoekonomi dalam pemberdayaan masyarakat berkelanjutan. *Jurnal Pembangunan Wilayah*, 12(1), 67–81.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*.
- Organ, Dennis (1997). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time Human Performance - HUM PERFORM*. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Praneta, A., Nuryadi, & Zaman, M. (2023). Kualitas layanan dan kepuasan pengguna jasa dalam sektor pelayanan publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 89–102.
- Putri Aolia, N., & Nuryadi. (2026). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada Human Initiative Cabang Jawa Timur). *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 19(1). <https://doi.org/10.46306/jbbe.v19i1>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saepudin, S., Kodir, D. A., Fatimatussahroh, F., Sukarna, S., & Mashuri, M. (2023). Memahami peran pemimpin sebagai agen perubahan. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 84–98. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.509>
- Subni, M. (2024). Peran kepemimpinan dalam membangun tim kerja dan mengembangkan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 4(1), 15–26. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v4i1.2779>
- Utomo, S., Arifin, S., & Nuryadi. (2018). Kinerja pelayanan publik dan kepuasan masyarakat. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 25–38.
- Yukl, G. (2017). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.