

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Pengambilan Keputusan SDM terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan

Didit Darmawan¹, Nadia Danish Ara Darmoko², Syifa'us Shuduriya³

^{1,2,3} Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Jun 12, 2026

Revised Jun 24, 2026

Accepted Jun 29, 2026

Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan,
Pengambilan Keputusan,
Sumber Daya Manusia,
Efektivitas Kinerja Karyawan,
Systematic Literature Review.

ABSTRAK

Penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dan kemampuan pengambilan keputusan merupakan elemen strategis yang perlu diintegrasikan guna mencapai kinerja organisasi yang optimal. Penelitian ini menerapkan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mensintesis temuan empiris terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan pengambilan keputusan terhadap efektivitas kinerja karyawan pada periode 2015–2025 dengan data bersumber dari publikasi terindeks dan *peer-reviewed*, seperti Google Scholar, Garuda, dan DOAJ berdasar kriteria relevansi dan kualitas publikasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian terdahulu menemukan hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan yang efektif serta kemampuan pengambilan keputusan yang baik dengan peningkatan efektivitas kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang komunikatif, adaptif, dan partisipatif berkontribusi signifikan dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi hasil. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar konseptual bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan dan pengambilan keputusan untuk memperkuat kinerja SDM secara berkelanjutan.

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



Corresponding Author:

Nadia Danish Ara Darmoko,
Universitas Sunan Giri Surabaya
Email: nadiadone.ish@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pada setiap organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) ialah aset paling berharga yang berperan krusial dalam mencapai tujuan perusahaan. SDM tidak hanya sekadar tenaga kerja, tetapi juga individu dengan pengetahuan, keterampilan, dan potensi yang dapat dikembangkan. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci keberhasilan, karena kualitas dan kompetensi karyawan secara langsung memengaruhi produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi. Menurut Flippo (1980), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemberhentian tenaga kerja dengan tujuan untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan sosial. Flippo menekankan bahwa pengelolaan SDM adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Kinerja dan kontribusi sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait. Faktor ini dapat diklasifikasi menjadi dua kategori utama: faktor internal dan faktor eksternal. Sebagai faktor internal, kepemimpinan berfungsi lebih dari sekadar pengambilan keputusan; ia adalah pembentuk budaya kerja. Studi oleh Al Hakim *et al.* (2022) menegaskan hal ini dengan menunjukkan bagaimana kepemimpinan membentuk budaya organisasi yang responsif, yang menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja di era perubahan. Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja ini juga dikonfirmasi melalui penelitian yang lebih komprehensif. Sebagai contoh, Putra dan Mardikaningsih (2022) dalam studinya tentang

tinjauan kinerja karyawan menyoroti peran kepemimpinan, bersama dengan perilaku inovatif dan keterlibatan kerja, sebagai determinan penting dari kinerja. Penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, komunikasi organisasi, baik internal maupun eksternal, turut memengaruhi efektivitas kerja. Setiap permasalahan yang muncul menuntut adanya pengambilan keputusan yang tepat, agar langkah yang dipilih mampu menyelesaikan masalah secara efektif (Setiawan & Pratama, 2019). Efektivitas rencana strategis organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan dapat diukur melalui kinerja. Kinerja yang jelas dan terukur akan menunjukkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

Kinerja karyawan menjadi salah satu aspek utama yang menjadi sorotan dalam berbagai kajian dan riset. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai merujuk output kerja yang dihasilkan seorang pekerja, baik secara pribadi maupun berkelompok, dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan pembagian peran, fungsi, dan kewajiban yang diberikan. Kinerja karyawan merupakan elemen yang menentukan seberapa besar kontribusi mereka terhadap perusahaan. Peningkatan kinerja baik pada tingkat individu maupun kelompok menjadi fokus utama dalam usaha untuk mendorong performa perusahaan secara keseluruhan (Geralt *et al.*, 2020). Pemahaman mendalam mengenai berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sangat krusial bagi manajemen untuk merancang strategi yang efektif, guna meningkatkan produktivitas, keuntungan, dan daya saing perusahaan. Salah satu faktor kunci tersebut adalah kepemimpinan, khususnya pendekatan kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan dinamika tim dan proses perubahan. Sejalan dengan ini, Mardikaningsih dan Darmawan (2022) mengkaji strategi kepemimpinan situasional untuk meningkatkan manajemen perubahan dan kinerja tim, yang menawarkan kerangka konkret bagi manajer dalam mengoptimalkan kontribusi karyawan. Pendekatan kepemimpinan lain yang juga berorientasi pada peningkatan tim adalah kepemimpinan melayani (*servant leadership*). Penelitian oleh Irfan dan Al Hakim (2022) mempraktikkan kepemimpinan melayani untuk meningkatkan efektivitas tim, mengidentifikasi faktor-faktor kritis keberhasilannya serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan Bernardin dan Russell (1993), kinerja adalah rekaman hasil yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama jangka waktu yang telah ditentukan. Definisi ini menyoroti bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat diukur dan dinilai dalam periode waktu yang spesifik.

Menurut Dharma (2004), indikator kinerja karyawan terdiri dari tiga aspek utama, yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Pertama, kuantitas berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan selama periode tertentu. Indikator ini menilai produktivitas karyawan, sejauh mana mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang diharapkan perusahaan. Kuantitas menjadi penting terutama pada pekerjaan yang memiliki target output yang jelas, seperti jumlah pelanggan yang dilayani, laporan yang diselesaikan, atau proyek yang dirampungkan dalam batas waktu tertentu. Kedua, kualitas berhubungan dengan mutu hasil pekerjaan, yaitu sejauh mana hasil kerja karyawan memenuhi standar atau harapan organisasi. Kualitas tidak hanya dinilai dari ketepatan hasil kerja, tetapi juga dari kemampuan karyawan menjaga keakuratan, kerapian, dan profesionalisme dalam menyelesaikan tugas. Ketiga, ketepatan waktu menyatakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal atau batas waktu yang telah ditentukan. Temuan Novita *et al.* (2022) menguatkan relevansi ketiga aspek ini dalam konteks yang lebih kontemporer, khususnya dalam pencapaian kinerja perusahaan berkelanjutan, di mana kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu dari perilaku ramah lingkungan karyawan turut ditunjang oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan dan pelatihan yang berorientasi ekologis. Selain ketiga indikator tersebut, dalam praktiknya kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa standar penilaian kinerja yang digunakan tidak hanya menekankan pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan proses dan faktor pendukung lainnya. Tetapkan ukuran yang realistis dan selaras dengan kemampuan karyawan, serta memberikan dukungan melalui pelatihan dan motivasi yang berkelanjutan.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif, seperti otoriter tanpa memperhatikan pengembangan pegawai, dapat menimbulkan ketidakpuasan dan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi. Meningkatkan kinerja baik individu maupun kelompok menjadi fokus utama dalam usaha

meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Geralt *et al.*, 2020). Ada banyak hal yang memengaruhi bagaimana karyawan bekerja di sebuah perusahaan, baik dari dalam perusahaan itu sendiri maupun dari luar. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membuat orang lain merasa semangat dan bersedia menanggung tanggung jawab penuh dalam mencapai atau bahkan melebihi tujuan organisasi (Zainal & Hadad, 2017). Menurut Akbar dan Octaviani (2024), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi, memberi semangat, dan mengarahkan anggotanya. Gaya kepemimpinan bisa dianggap sebagai cara seorang pemimpin memengaruhi cara kerja bawahan agar mereka mau bekerja sama dan bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tepat bisa membuat karyawan memiliki rasa tanggung jawab, disiplin, dan rasa setia lebih tinggi, sehingga memberikan dampak positif terhadap efisiensi dan hasil kerja perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa manfaat besar bagi perusahaan. Oleh karena itu, tugas pemimpin adalah memilih gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di perusahaan tersebut (Erri *et al.*, 2021).

Menurut Sugiyono (2016), Gaya kepemimpinan memiliki beberapa indikator penting yang mencerminkan bagaimana seorang pemimpin menjalankan perannya secara efektif bersama bawahannya. Indikator tersebut meliputi komunikasi, kerjasama, keterlibatan bawahan, gaya kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Pertama, komunikasi menjadi unsur utama dalam gaya kepemimpinan karena berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, gagasan, dan instruksi dari pemimpin kepada bawahan. Kedua, kerjasama menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Selanjutnya, keterlibatan bawahan merupakan bagian penting dari gaya kepemimpinan. Pemimpin melibatkan bawahan dalam berbagai proses organisasi, baik secara formal melalui rapat atau kelompok kerja, maupun secara informal dengan meminta saran dan ide-ide kreatif. Indikator berikutnya adalah gaya kepemimpinan itu sendiri, menunjukkan kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan dua arah yang terbuka dengan bawahannya. Pemimpin berperan sebagai fasilitator dan motivator yang mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota, bukan sebagai otoritas tunggal yang memerintah. Terakhir, pengambilan keputusan menjadi indikator yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan. Pemimpin diharapkan mampu mengambil keputusan secara cerdas, bijaksana, dan berdasarkan masukan dari berbagai pihak. Proses ini menekankan musyawarah serta pertimbangan yang matang terhadap kebutuhan dan kondisi organisasi. Penerapan indikator-indikator kepemimpinan yang baik ini pada akhirnya bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan hasil organisasi. Sejalan dengan tujuan tersebut, Darmawan *et al.* (2022) meneliti hubungan antara kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas organisasi, yang secara esensial mengukur bagaimana praktik kepemimpinan termasuk komunikasi, keterlibatan, dan pengambilan keputusan yang partisipatif berdampak pada kesejahteraan karyawan dan, pada akhirnya, pada kinerja organisasi.

Selain gaya kepemimpinan, faktor pengambilan keputusan juga sangat penting dalam mengelola sebuah organisasi. Peran kepemimpinan yang efektif, khususnya dalam situasi yang tidak pasti, menjadi penentu kemampuan organisasi untuk bertahan dan menjaga kualitas. Sejalan dengan itu, Irfan dan Putra (2021) mengkaji pendekatan kepemimpinan yang diperlukan untuk menjaga kualitas layanan dan produk di tengah ketidakpastian organisasi. Menurut Siagian (2003), pengambilan keputusan adalah cara yang teratur untuk menangani masalah, mengumpulkan fakta dan data penelitian yang matang, serta mempertimbangkan berbagai pilihan dan tindakan. Menurut Akbar dan Octaviani (2024), pengambilan keputusan adalah proses memilih salah satu pilihan dari beberapa alternatif yang tersedia. Indikator pengambilan keputusan menurut Abazeed (2019) kualitas keputusan, intensitas moral, kualitas informasi, kekompakan kelompok, pengalaman keputusan. Di sisi lain, pengambilan keputusan yang efektif mencerminkan kemampuan seorang manajer dalam menentukan arah dan strategi organisasi. Keputusan yang tepat, cepat, dan dilakukan dengan melibatkan karyawan akan membangun rasa memiliki dan meningkatkan performa kerja mereka. Oleh karena itu, sinergi antara kepemimpinan yang efektif dan ketepatan dalam pengambilan keputusan menjadi faktor penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan serta mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Corte-Real *et al.* (2021); Mardikaningsih (2025) menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan

kapasitas merespons tantangan sosial yang kompleks. Penelitian ini menguatkan proposisi bahwa pengembangan kepemimpinan yang mencakup aspek pengambilan keputusan yang matang, kolaboratif, dan berorientasi nilai merupakan investasi kritis bagi organisasi untuk dapat bertahan, beradaptasi, dan mencapai tujuannya di tengah dinamika yang penuh ketidakpastian.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan. Dengan memahami keterkaitan antara ketiga variabel tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta menjadi acuan bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan pengelolaan kinerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memperkuat temuan-temuan terdahulu mengenai pentingnya peran kepemimpinan dan kualitas pengambilan keputusan dalam menciptakan kinerja karyawan yang unggul.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam kajian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur (literature review). Penelitian diterapkan melalui pengumpulan, analisis, dan sintesis berbagai sumber referensi relevan, baik berupa jurnal ilmiah, buku, maupun hasil penelitian terdahulu yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, kemampuan pengambilan keputusan, dan kinerja karyawan dalam rentang 10 tahun terakhir, teknik dokumentasi literatur. Sumber referensi yang dianalisis menggunakan metode kuantitatif, sehingga data yang diperoleh dapat memperkaya pemahaman secara teoritis. Teknik analisis data menggunakan analisis isi dan sintesis tematik mengidentifikasi pola, konsep, dan hubungan antarvariabel dari penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menghubungkan berbagai temuan empiris yang ada untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Gaya Kepemimpinan

1. Abdi Setiawan dan Siswa Pratama (2019)

Ketiga faktor yang mencakup gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan sebagai fokus yang diteliti pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di CV Bintang Anugerah Sejahtera. Pelaksanaan penelitian kuantitatif ini melalui wawancara maupun kuesioner yang melibatkan sejumlah 45 orang keseluruhan populasi (total sampling). Pengujian hipotesis (parsial dan simultan) dan koefisien determinasi digunakan yang memperlihatkan ketiga faktor secara bersama berdampak pada kinerja karyawan.

2. Sri Handayani (2018)

Studi di PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk. Cabang Biak bersifat deskriptif kuantitatif untuk meneliti kinerja karyawan dari faktor gaya kepemimpinan. Seluruh karyawan aktif per maret 2018 diputuskan untuk terlibat pada studi sebanyak 57 orang (total sampling). Pengolahan data yang dibantu perangkat SPSS menggambarkan kinerja karyawan terbukti dipengaruhi positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan.

3. Tenny M.L Makalew, Lucky F. Tamengkel, dan Aneke Y. Punuindoong (2021)

Studi yang berlokasi di PT AKR Land Wenang Golf Manado bersifat kuantitatif asosiatif untuk menelusuri gaya kepemimpinan berkontribusi pada kinerja karyawan. Kuesioner disebar pada 32 orang yang telah ditentukan dengan cara saturated sampling. Studi ini menemukan hasil positif dan signifikan adanya kontribusi gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan berdasar hasil analisis regresi Tunggal.

4. Elsa Nopitasari dan Herry Krisnandy (2018)

Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik, serta disiplin kerja) sebagai tujuan penelitian kuantitatif yang berlokasi di PT Pangansari Utama Food Industry, Jakarta Timur. Data dihimpun berteknik kuesioner yang disebar pada karyawan yang terlibat sebanyak 100 responden dari 133 karyawan (simple random sampling) Penerapan analisis secara regresi linear berganda yang diproses dengan SPSS 17.0 mengungkap

bahwa gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik, dan disiplin kerja secara parsial memengaruhi secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

5. Agung Hartadi (2023)

Kajian berfokus pada gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di instalasi farmasi rumah sakit TK III 04.06.03 dr. Soetarto Yogyakarta. Metode kuantitatif memerlukan responden sebanyak 30 orang dari seluruh karyawan (total sampling). Penyebaran kuesioner yang terkumpul dilakukan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program statistik SPSS 22. Gaya kepemimpinan menunjukkan tidak adanya pengaruh terhadap kinerja pegawai instalasi farmasi sedangkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kedua faktor ini secara simultan memengaruhi terhadap kinerja pegawai.

6. Fahmi Elia Geralt, Rosalina A. M. Koleangan, dan Jantje L. Sepang (2020)

Metode kuantitatif pada studi ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT Bringin Karya Sejahtera wilayah Sulawesi Utara. Kuesioner ditujukan pada seluruh karyawan yang dipilih secara kriteria (purposive sampling) dari jumlah 30 orang mengecualikan pimpinan utama perusahaan/ direktur utama. Analisis data berupa regresi linier berganda, uji validitas dan uji asumsi klasik dengan bantuan SPSS 22. Hasil penelitian secara parsial menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi secara nyata kinerja karyawan sedangkan komunikasi tidak mempengaruhi secara signifikan, secara simultan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

7. Muhammad Bachtiar Bachrul Wahyudin, Imam Baidlowi, dan Kasnowo (2025)

Penelitian dilakukan bermetode survei yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Berdasar teknik sampling jenuh jumlah sampel sebanyak 39 karyawan UD Restu Bumi yang berkontribusi dalam pengisian kuesioner dan data dianalisis bermetode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis software SmartPLS. Penelitian menghasilkan beberapa temuan, yaitu: 1) gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi; 2) motivasi tidak memengaruhi kinerja secara signifikan, 3) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi tidak, 4) motivasi tidak memediasi hubungan antara variabel independen dan kinerja.

8. Fahmi Kamal, Widi Winarso dan Edy Sulistio (2019)

Maksud penelitian pada PT Agung Citra Transformasi Jakarta untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan. Penelitian kuantitatif ini dihimpun dengan wawancara dan kuesioner. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 30 karyawan dengan teknik *simple random sampling*. Analisis data menggunakan analisis korelasi berbantuan program SPSS 23. Hasil menunjukkan adanya hubungan positif dan kuat antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Agung Citra Transformasi.

9. Bimo Adi Putra dan Veta Lidya Delimah Pasaribu (2022)

Penelitian PT Tumbakmas Niagasakti wilayah Bogor dimaksudkan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian berjenis asosiatif kausal melalui pendekatan kuantitatif. dengan berpopulasi 67 orang dilibatkan secara penuh (sampel jenuh). Analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 26 digunakan untuk mengungkap temuan data penelitian yang bersumber dari angket. Temuan mengungkap gaya kepemimpinan maupun lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Penelitian Pengambilan Keputusan

1. Riga Asa Wiwa, Meidi Syafian dan Lilik Ambarwati (2023)

Tujuan penelitian untuk mengetahui gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan PT Wiwa Company di Kota Solo. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, melibatkan seluruh populasi karyawan sebanyak 45 orang sebagai responden kuesioner. Teknik pengambilan sampel *total sampling*, metode analisis yang diterapkan analisis regresi berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS 16.00 for Windows. Terbukti bahwa gaya kepemimpinan tidak berkontribusi pada kinerja karyawan secara signifikan. Komunikasi yang efektif

dan pengambilan keputusan menunjukkan kontribusi positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Ketiga variabel ini secara simultan memberikan kontribusi positif dan signifikan.

2. Sheva Banin Akbar dan Irma Sari Octaviani (2024)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah 149 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan *random sampling* dengan rumus slovin dan diperoleh sampel sebanyak 60 responden. Analisis data yang digunakan regresi linier, uji instrumen, uji asumsi klasik, koefisien korelasi, koefisien determinasi, dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial dan simultan.

3. Ahmad Wahyuddin Habibie, Musriha, dan Bramastyo Kusumo Negoro (2017)

Penelitian yang bermetode deskriptif kuantitatif ini berfokus untuk menjelaskan pengaruh komunikasi, kerjasama tim, dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai. Responden sebanyak 80 orang merupakan karyawan PT Geo Given yang terseleksi dari 400 orang. Variabel yang dikaji yaitu kinerja karyawan (Y), komunikasi (X1), kerjasama tim (X2), dan pengambilan keputusan (X3). Temuan membuktikan bahwa baik simultan maupun parsial variabel komunikasi, kerjasama tim dan pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga variabel, komunikasi menunjukkan lebih unggul.

4. Dina dan Sugeng Rusmiwari (2017)

Studi kuantitatif yang berada di Kelurahan Tlogomas, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang bertujuan untuk mengetahui pengambilan keputusan rasional dan pengambilan keputusan bounded terhadap kinerja pegawai. Melalui teknik purposive sampling ditetapkan sampel sejumlah 15 responden yang terdiri dari 5 pegawai dan 10 perwakilan dari setiap RT/RW. Kuesioner didukung oleh dokumentasi sebagai sumber utama penelitian. Analisis bersifat deskriptif dilakukan secara regresi linear sederhana menggunakan SPSS 18. Penelitian ini membuktikan bahwa pengambilan keputusan rasional dan bounded memiliki pengaruh yang sangat positif terhadap kinerja pegawai.

5. Wijiyono (2019)

Penelitian yang berlokasi pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Tangerang untuk menemukan upaya untuk meningkatkan kinerja guru melalui faktor pengambilan keputusan, dan iklim organisasi. Populasi penelitian terdiri dari 669 guru tetap yayasan di Madrasah Tsanawiyah swasta di Kabupaten Tangerang dan sampel penelitian ditetapkan secara proporsional random sampling. Kuesioner yang dibagikan kepada responden dilakukan analisis yang memberikan temuan performa guru dapat diperbaiki melalui peningkatan kemampuan pengambilan keputusan dan iklim organisasi, baik secara individu maupun bersama-sama.

6. Kelvin Chandra Enrique dan Edy Krisyanto (2024)

Studi PT Global Digital Form bersifat kuantitatif untuk menemukan dari kinerja karyawan dapat diupayakan dari faktor budaya organisasi dan pengambilan keputusan. Keterlibatan karyawan sebagai sampel diterapkan dengan sampel jenuh yang berjumlah 65 karyawan. Angket yang disebar dilakukan analisis secara regresi linier berganda. Studi ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial dan maupun simultan.

7. Amiruddin (2023)

Kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar dilakukan kajian yang berfokus pada faktor pengambilan keputusan dan komunikasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dengan jumlah populasi sebanyak 45 yang sekaligus menjadi sampel atau responden yang disebut sampel jenuh. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

8. Mulyadi, Chablullah Wibisono, Bambang Sateiawan, Nolla Puspitas Dewi, dan Andi Hidayatul Fadlilah (2025)

Penelitian ini berfokus pada kinerja karyawan melalui faktor motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepribadian dengan pengambilan keputusan sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas Ibnu Sina Kota Batam dengan teknik stratified random sampling diperoleh jumlah sampel sebanyak 120 orang. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dan analisis menggunakan regresi linear berganda dan analisis regresi mediasi untuk menguji hubungan antarvariabel Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua faktor yang diteliti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan motivasi dan kepribadian. Selain itu, pengambilan keputusan terbukti sebagai mediator yang signifikan, memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja karyawan.

9. Ardiansyah Halim, Rezki Arianty Akob, Gunawan, Susianah, dan Mursidah (2022)

Penelitian kuantitatif ini berfokus pada faktor gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam memberikan dampak pada kinerja pegawai yang berada di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan. Responden terpilih menggunakan rumus slovin sebanyak 66 responden. Data dihimpun melalui pembagian kuesioner tersebut telah diuji berbagai pengujian asumsi klasik. Temuan ini menyimpulkan bahwa kinerja pegawai terbentuk karena ada dampak dari gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

Pembahasan

Tabel 1. Penelitian tentang Gaya Kepemimpinan

Peneliti	Lokasi	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Abdi Setiawan dan Siswani Pratama (2019)	CV. Bintang Anugerah Sejahtera	Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan.	Hasil analisis mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
Sri Handayani (2018)	PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk. Cabang Biak	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
Tenny M.L Makalew, Lucky F. Tamengkel, dan Aneke Y. Puniindoong (2021)	PT. AKR Land Wenang Golf Manado	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
Elsa Nopitasari dan Herry Krisnandy (2018)	PT. Pangansari Utama Food Industry, Jakarta Timur	Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik, serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Peneliti	Lokasi	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Alung Hartadi (2023)	Instalasi Farmasi Rumah Sakit TK III 04.06.03 dr. Soetarto Yogyakarta	Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai instalasi farmasi dan ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai instalasi farmasi. Secara simultan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
Fahmi Elia Geralt, Rosalina A. M. Koleangan, Jantje L. Sepang (2020)	PT. Bringin Karya Sejahtera, Sulawesi Utara	Pengaruh secara parsial dan simultan terkait gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian secara parsial menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi secara nyata kinerja karyawan.
Muhammad Bachtiar Bachrul Wahyudin, Imam Baidlowi, dan Kasnowo (2025)	U.D. Restu Bumi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi tidak.
Fahmi Kamal, Widi Winarso dan Edy Sulistio (2019)	PT. Agung Citra Transformasi Jakarta	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Hasil menunjukkan adanya hubungan positif dan kuat antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Agung Citra Transformasi.
Bimo Adi Putra dan Veta Lidya Delimah Pasaribu (2022)	PT. Tumbakmas Niagasakti Wilayah Bogor	Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. Penelitian tentang Pengambilan Keputusan

Peneliti	Lokasi	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Riga Alsa Wiwa, Meidi Syafian dan Lilik Ambarwati (2023)	PT Wiwa Company di Kota Solo	Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tindakan pengambilan keputusan berpengaruh dan menguntungkan terhadap kinerja karyawan.
Sheva Banin Akbar dan Irma Sari Octaviani (2024)	Pegawai Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang	Pengaruh gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial dan simultan.
Ahmad Wahyuddin Habibie, Musriha, dan Bramastyo Kusumo Negoro (2017)	PT. Geo Given	Pengaruh komunikasi, kerja sama tim, dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai	Temuan mengungkap pengambilan keputusan berperan paling dominan dan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan.
Dina dan Sugeng Rusmiwari (2017)	RT/RW di Kelurahan Tlogomas, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang	Pengaruh pengambilan keputusan rasional dan pengambilan keputusan <i>bounded</i> terhadap kinerja pegawai.	Penelitian ini membuktikan bahwa pengambilan keputusan rasional dan <i>bounded</i> memiliki pengaruh yang sangat positif terhadap kinerja pegawai.
Wijiyono (2019)	Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Tangerang	Pengaruh pengambilan keputusan, dan iklim organisasi, baik secara individu maupun bersama terhadap peningkatan kinerja guru	Temuan penelitian menunjukkan bahwa performa guru dapat diperbaiki melalui peningkatan kemampuan pengambilan keputusan dan iklim organisasi, baik secara individu maupun bersama-sama.

Peneliti	Lokasi	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Kelvin Chandra Enrique dan Edy Krisyanto (2024)	PT Global Digital Form	Pengaruh budaya organisasi dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan secara simultan	Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial dan maupun simultan.
Amiruddin (2023)	Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar	Pengaruh pengambilan keputusan, komunikasi, dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengambilan keputusan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Mulyadi, Chablullah Wibisono, Bambang Sateiawan, Nolla Puspitas Dewi, dan Andi Hidayatul Fadlilah (2025)	Universitas Ibnu Sina Kota Batam	Pengaruh motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepribadian terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan terbukti sebagai mediator yang signifikan, memperkuat hubungan antara faktor-faktor dengan kinerja karyawan.
Ardiansyah Halim, Rezki Arianty Akob, Gunawan, Susianah, dan Mursidah (2022)	Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan	Pengaruh gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan kinerja pegawai terbentuk karena ada dampak dari gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

Diketahui dalam perusahaan memiliki banyak sekali komponen atau faktor yang saling berkesinambungan dan berpengaruh dalam keefektifan kinerja karyawan perusahaan, baik mencakup faktor internal maupun faktor eksternal. Variabel-variabel seperti komitmen organisasi, iklim kerja, kepuasan kerja dan etos kerja memiliki peran terhadap terbentuknya kinerja seorang pegawai yang bekerja di sebuah organisasi (Darmawan, 2020). Pada implementasi di perusahaan, dasar kekuatan dalam membangun perusahaan adalah kesuksesan seorang pemimpin dalam mengarahkan semua karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pengambilan keputusan yang tepat dari pemimpin tersebut. Berdasarkan dari hasil berbagai penelitian terdahulu diatas. Gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Setiawan dan Pratama (2019) pada karyawan CV Bintang Anugerah Sejahtera menunjukkan hasil signifikan positif keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh peneliti Wiwa *et al.* (2023) saat meneliti pada perusahaan PT. Wiwa Company di kota Solo yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan apabila Gaya Kepemimpinan yang tepat, Komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan dapat

dilakukan secara bersamaan. Selain itu terdapat penelitian lain yang dilakukan oleh Putra (2024) di Puskesmas Meninting, kemudian penelitian oleh Batubara (2020) di PT Inalum (Persero), dan penelitian Yudhatama dan Saefudin (2025) di PT. El menunjukkan hasil yang sama bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja karyawan.

Meski beberapa penelitian yang disebutkan menunjukkan hasil positif, penelitian yang dilakukan oleh Fatchurrohman *et al.* (2023) pada karyawan di PT. Graha Seribu Satu Jaya menunjukkan hasil berbeda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di PT. Graha Seribu Satu Jaya, hasilnya belum sepenuhnya maksimal dan efektif tanpa adanya strategi motivasi yang lebih kuat untuk mendorong karyawan mencapai kinerja yang lebih baik.

Menurut Akbar dan Octaviani (2024), gaya kepemimpinan ialah cara yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi, memberi semangat, dan mengarahkan anggotanya. Gaya kepemimpinan bisa dianggap sebagai cara seorang pemimpin memengaruhi cara kerja bawahan agar mereka mau bekerja sama dan bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai aktivitas kepemimpinan yang tertanam dalam keseluruhan organisasi dan membentuk sistem penguatan diri di organisasi melalui praktik-praktik yang relevan, sehingga perusahaan dapat menjaga keseimbangan ekonomi, sosial, dan lingkungan di seluruh siklus hidup sambil membantu organisasi mencapai tujuan (Munir *et al.* 2022). Gaya kepemimpinan pada suatu organisasi ialah aspek penting untuk meningkatkan performa karyawan. Hal tersebut dikarenakan seorang pemimpin yang bijaksana dan profesional dalam bekerja tentunya akan sangat disukai oleh pegawai. Dengan demikian pegawai akan merasa dihargai oleh pemimpinnya (Depitira & Soegoto, 2018). Pimpinan yang memiliki karisma dapat menjadikan karyawan menghormati, sehingga kinerja karyawanpun dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional (Lestari & Darmawan, 2025). Temuan Rojak (2024) memperkuat argumen bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional bersifat universal dan dapat ditransfer lintas sektor, dari korporasi hingga akademik, dengan komitmen dan kinerja sebagai outcome yang saling terkait. Selain itu, Abbas dan Yaqoob (2009) dalam penelitiannya menunjukkan apabila kepemimpinan dalam konteks pengembangan yang meliputi *coaching*, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi mempengaruhi kinerja karyawan yang diukur berdasarkan kemampuan mengadopsi kebiasaan baru, peningkatan keahlian serta peningkatan motivasi untuk belajar. Peneliti Handayani (2018) melakukan penelitian pada PT Bank Rakyat Indonesia dan Geralt *et al.* (2020) pada PT Bringin Karya Sejahtera Manado membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan baik terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

Pengambilan keputusan dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor seperti posisi atau status, masalah, situasi, kondisi, dan tujuan pengambilan keputusan (Jumani *et al.* 2023). Menurut Halim *et al.* (2022), keputusan yang tepat dapat meminimalkan kesalahan kerja, meningkatkan efisiensi, dan memberikan arahan yang jelas kepada pegawai dalam menjalankan tugas. Sebaliknya, keputusan yang tidak tepat akan menimbulkan kebingungan, menurunkan motivasi, bahkan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk mengedepankan prinsip partisipatif dalam setiap pengambilan keputusan, di mana pegawai dilibatkan dalam memberikan masukan maupun saran. Temuan ini sejalan dengan teori pengambilan keputusan menurut Simon (1947) yang menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan meliputi tahap *intelligence* (identifikasi masalah), *design* (penyusunan alternatif), dan *choice* (pemilihan alternatif terbaik). Dengan menerapkan proses tersebut, organisasi dapat menghasilkan keputusan yang lebih terukur dan relevan dengan kebutuhan. Hal ini diperkuat oleh perspektif dari Darmawan (2024) yang menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang partisipatif dan berkualitas merupakan salah satu faktor kunci dalam distribusi faktor-faktor yang meningkatkan efektivitas organisasi. Membuat keputusan yang tepat dapat memastikan kinerja yang baik dan menciptakan lingkungan yang mendorong kemajuan (Wahyuni *et al.* 2023). Keputusan yang diambil dengan melibatkan pegawai terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, serta motivasi kerja sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Pernyataan tersebut sesuai dari penelitian Martina (2017) yang mengungkap kinerja karyawan terbukti dipengaruhi adanya pengambilan Keputusan. Temuan serupa juga diperoleh oleh Amiruddin (2023) pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar yang menyatakan bahwa pengambilan

keputusan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Wijiyono (2019) pada guru MTs Swasta di Kabupaten Tangerang juga memperkuat bahwa kualitas keputusan yang diambil pimpinan berhubungan erat dengan peningkatan kinerja tenaga pendidik. Secara global, hal ini sejalan dengan pendapat Vroom dan Yetton (1973) melalui model pengambilan keputusan kepemimpinan (Vroom-Yetton Decision Model) yang menekankan pentingnya keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Hasil dari penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan memiliki implikasi penting bagi manajer maupun pimpinan organisasi. Bagi Pimpinan Organisasi disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif, sehingga mampu menumbuhkan rasa memiliki serta meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penerapan prinsip kepemimpinan yang adaptif ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, salah satunya adalah kepemimpinan inklusif yang secara spesifik mempertimbangkan keberagaman generasi di tempat kerja. Sebagai contoh, Darmawan (2025) mengkaji dinamika kepemimpinan inklusif untuk meningkatkan motivasi dan retensi karyawan usia lanjut di organisasi modern, yang merupakan aplikasi konkret dari prinsip adaptif dan partisipatif dalam konteks demografi spesifik. Untuk pengambil keputusan penting untuk melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan agar tercipta keputusan yang lebih relevan, terukur, dan mudah diimplementasikan. Sebagai Organisasi, perlu menyusun program pengembangan kepemimpinan serta pelatihan manajemen keputusan yang berkelanjutan guna memperkuat kompetensi pimpinan dan pegawai. Bagi Peneliti Selanjutnya, dianjurkan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai sektor dan menggunakan pendekatan *mixed-method* agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kinerja pegawai.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan merupakan dua faktor utama yang berperan signifikan dalam menentukan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu menumbuhkan motivasi, loyalitas, serta semangat kerja karyawan. Sementara itu, pengambilan keputusan yang partisipatif, transparan, dan berbasis analisis mampu meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan, serta memberikan arahan yang jelas kepada pegawai. Hasil penelitian terdahulu, baik di sektor pemerintahan, pendidikan, maupun perusahaan swasta, menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan visioner dengan pengambilan keputusan yang efektif memberikan dampak positif terhadap produktivitas, disiplin kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa integrasi antara gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang baik merupakan kunci dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal

DAFTAR PUSTAKA

- Abazeed, R. A. M. (2019). Factors Influencing Decision Quality: An Empirical Study on Managers in Public Institutions in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 19(1), 1-8.
- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269–292.
- Akbar, S. B., & Octaviani, I. S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Cipondoh Kota Tangerang. *Jurnal Konsisten*, 1(3), 427–441.
- Al Hakim, Y. R., Sigita, D. S., & Irfan, M. (2022). Leadership Influence in Shaping Responsive Organizational Culture in the Face of Ongoing Change. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 207-212.
- Amiruddin, A. (2023). Pengaruh Pengambilan Keputusan dan Komunikasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 3(1), 328–336.
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 3(1), 40-58.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill, Singapore.

- Corte-Real, J. M., Khairi, M., & Khayru, R. K. (2021). Effective Leadership Development to Enhance the Capacity of Social Organizations to Respond to Complex Social Challenges. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 203-208.
- Darmawan, D. (2020). Analisis Variabel Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D. (2025). Inclusive Leadership Dynamics to Enhance Motivation and Retention of Older Employees in Modern Organizations. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(2), 79–86.
- Darmawan, D., Jahroni, Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2022). Leadership and Employee Welfare in Improving Organizational Productivity. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 173-176.
- Depitra, P. S., & Soegoto, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 16(2), 185-188.
- Dharma, A. (2004). *Manajemen Supervisi*. Raja Grafindo Persada Utama, Jakarta.
- Dina, D., & Rusmiwari, S. (2017). Pengambilan Keputusan Rasional dan Bounded terhadap Kinerja Pegawai. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6(2), 103-111.
- Enrique, K. C., & Krisyanto, E. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Karyawan PT Global Digital Form Jakarta Barat. *Jurnal Konsisten*, 1(4), 177–186.
- Erri, D., Lestari, A. P., & Asymar, H. H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(9), 1897–1906.
- Fatchurrohman, M., Ma'arif, M. S., & Puspitasari, F. D. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT Graha Seribu Satu Jaya. *Media Mahardhika*, 22(1), 88-101.
- Flippo, E. B. (1980). *Personnel Management*. McGraw-Hill, New York.
- Geralt, F. E., Koleangan, R. A. M., & Sepang, J. L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bringin Karya Sejahtera. *Jurnal EMBA*, 8(2), 89–98.
- Habibie, A. W., Musriha, M., Negoro, B. K. (2017). Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Tim dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Karyawan PT Geo Given Sidoarjo. *Journal Manajemen Branchmarck*, 3(3), 39-50.
- Halim, A., Akob, R. A., Gunawan, G., Susianah, S., & Mursidah, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmiah Manajemen EMOR (Ekonomi Manajemen Orientasi Riset)*, 6(2), 297–315.
- Handayani, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Biak. *Jurnal "Gema Kampus"*, 13(1), 1–7.
- Hartadi, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 14–19.
- Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2022). Practicing Servant Leadership in Improving Team Effectiveness: Critical Success Factors and Impact on Organizational Performance. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 115-122.
- Irfan, M., & Putra, A. R. (2021). Leadership Approaches to Preserving Quality of Services and Products Amid Organizational Uncertainty. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 273-278.
- Jumani, A., Ananda, F. R., Rahellea, S. L., Fikri, S. N., & Zen, A. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan, Pengambilan Keputusan: Kepemimpinan, Keterampilan dan Komunikasi (Literature Review Pengambilan Keputusan Manajerial). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 4(6), 824-838.
- Kamal, F., Winarso, W., & Sulistio, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM)*, 15(2), 38-49.
- Lestari, F. A. D., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Nusantara*, 6(1), 93-113.
- Makalew, T. M. L., Tamengkel, L. F., & Punuindoong, A. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT AKR Land Wenang Golf Manado. *Productivity*, 2(5), 428–432.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan 14*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Situational Leadership Strategies to Improve Change Management and Team Performance. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 247-252.
- Mardikaningsih, R. (2025). Multigenerational Management in Organizations: Conflict, Collaboration, and Adaptive Leadership. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 4(2), 55–60.

- Martina, N. (2017). Pengaruh Pengambilan Keputusan oleh Kepala terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(4), 638-646.
- Mulyadi, M., Wibisono, C., Sateiawan, B., Dewi, N. P., & Fadlilah, A. H. (2025). Analisis Pengambilan Keputusan dalam Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Ibnu Sina Kota Batam. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 13(1), 194–205.
- Munir, M., Arifin, S., Darmawan, D., Issalillah, F., Khayru, R. K., Hariani, M., & Irfan, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan dan Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88-99.
- Nopitasari, E., & Krisnandy, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pangansari Utama Food Industry. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(1), 15-30.
- Novita, D., Hidayatulloh, A. N., Renwarin, J. M., Santoso, R., & Mardikaningsih, R. (2022). Relationship Between Eco Transformational Leadership, Eco Training, and Employee Eco Behavior on Sustainable Corporate Performance of SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 900787.
- Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4–10.
- Putra, B. A., & Pasaribu, V. L. D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tumbakmas Niagasakti. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 3993–3999.
- Putra, S. P. (2024). Pengaruh Pengembangan SDM, Gaya Kepemimpinan dan Teknologi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Puskesmas Meninting. *Nusantara Hasana Journal*, 3(11), 67-74.
- Rojak, J. A. (2024). The Relationship of Transformational Leadership and Organizational Commitment in Higher Education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14–20.
- Setiawan, A., & Pratama, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Karyawan pada CV Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 19–33.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative Behavior*. Simon & Schuster, New York.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Wahyudin, M. B. B., Baidlowi, I., & Kasnowo, K. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada UD. Restu Bumi. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin*, 3(4), 903–909.
- Wahyuni, A. D., Bagaskoro, D. S., Ramadhani, N., Pangestu, R. N., Ramadhan, S., & Zen, A. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja, Pengambilan Keputusan: Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi (Literature Review Pengambilan Keputusan Manajerial). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMS)*, 4(6), 975-989.
- Wijiyono, W. (2019). Hubungan Pengambilan Keputusan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Tangerang. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(2), 145–154.
- Wiwa, R. A., Syaflan, M., & Ambarwati, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Karyawan PT Wiwa Company di Kota Solo. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 8(2), 207–216.
- Yudhatama, I., & Saefudin, N. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Human Capital dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. El. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(4), 2329-2344.
- Zainal, V. R., Hadad, M. R., & Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (4th ed.)*. Rajawali Pers, Jakarta.