

## PENGARUH LEADERSHIP, WORK MOTIVATION, AND WORK DISCIPLINE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE: LITERATURE REVIEW

Lailatul Karimah<sup>1</sup>

<sup>1</sup>University of Muhammadiyah Surabaya, Indonesia

<sup>1</sup>[riemaizzbil@gmail.com](mailto:riemaizzbil@gmail.com)

\* Corresponding Author

Received: 05-06-2026

Revised: 15-06-2026

Approved: 25-06-2026

### ABSTRACT

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis temuan empiris mengenai pengaruh leadership, work motivation, dan work discipline terhadap employee performance berdasarkan kajian literature review menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dan metode Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Penelitian dilakukan melalui penelusuran artikel pada database Google Scholar, SINTA, DOAJ, dan jurnal internasional bereputasi dengan rentang publikasi tahun 2021–2025. Berdasarkan proses seleksi literatur, diperoleh 18 artikel empiris yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa leadership, work motivation, dan work discipline memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam memengaruhi employee performance. Leadership terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, disiplin kerja, meskipun pengaruhnya terhadap employee performance tidak selalu signifikan. Work motivation menjadi variabel yang paling konsisten memengaruhi employee performance, baik sebagai variabel independen maupun variabel mediasi. Selain itu, work discipline terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance karena berkaitan langsung dengan kepatuhan, tanggung jawab, dan konsistensi kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan employee performance membutuhkan pendekatan integratif melalui kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang tinggi, dan disiplin kerja yang konsisten. Penelitian ini juga memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan model employee performance pada bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.*

**Keywords:** *Employee Performance; Leadership; Motivation; PRISMA; Work Discipline*

### INTRODUCTION

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam era persaingan organisasi yang semakin kompleks, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu instansi maupun perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan individu, dan juga berbagai faktor organisasi seperti kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja [1].

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor strategis dalam organisasi, dengan kemampuan memberikan arahan, motivasi, teladan, dan komunikasi yang baik cenderung dapat meningkatkan semangat kerja serta menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif, meningkatkan kinerja karyawan [2], [3], [4], dan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan kinerja kerja pegawai [5].

Motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, yang secara internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, serta semangat kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki motivasi rendah [6], [7], [8].

Disiplin kerja juga menjadi aspek penting dalam mendukung terciptanya kinerja yang optimal. Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap aturan, tanggung jawab, ketepatan waktu, serta konsistensi dalam melaksanakan tugas. Organisasi dengan tingkat disiplin kerja yang baik cenderung memiliki produktivitas dan kualitas pelayanan yang lebih tinggi sehingga paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan [3], [8], [9].

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara *leadership*, *work motivation*, *work discipline*, dan *employee performance*, hasil penelitian masih menunjukkan adanya perbedaan temuan. Beberapa membuktikan kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [2], [10], [11]. Namun, juga terdapat ada yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, melainkan hanya berpengaruh terhadap motivasi kerja [12]. Selain itu, motivasi kerja sebagai variabel mediasi belum mampu memperkuat hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara signifikan [13]. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya *research gap* terkait pola hubungan antarvariabel dalam meningkatkan *employee performance*.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis pengaruh *leadership* terhadap *employee performance* berdasarkan temuan empiris pada berbagai sektor organisasi, (2) mengkaji pengaruh *work discipline* terhadap *employee performance* dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan dan (3) mengevaluasi kontribusi *work motivation* dalam meningkatkan *employee performance*, baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel mediasi dalam hubungan organisasi dan kinerja karyawan. Novelty penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel utama, yaitu *leadership*, *work motivation*, dan *work discipline* dalam satu kerangka literature review, serta penekanan pada peran *work motivation* sebagai variabel mediasi yang paling dominan dalam memengaruhi *employee performance*.

Penelitian ini menggunakan metode *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) untuk memastikan proses identifikasi, seleksi, dan analisis artikel dilakukan secara sistematis, transparan, dan terstruktur. Dengan menggunakan pendekatan literature review, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam memperjelas hubungan antarvariabel, memperkuat pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, serta menjadi dasar pengembangan model *employee performance* yang lebih integratif bagi penelitian empiris selanjutnya.

## RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis temuan empiris terkait pengaruh *leadership*, *work motivation*, dan *work discipline* terhadap *employee performance*. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antarvariabel berdasarkan berbagai hasil penelitian sebelumnya, serta memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola hubungan, inkonsistensi hasil penelitian, dan *research gap* dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Proses penelitian dilakukan secara sistematis menggunakan pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) untuk menjaga transparansi, objektivitas, dan replikasi penelitian.

### Sumber dan Strategi Pencarian Literatur

Penelusuran literatur dilakukan pada beberapa basis data ilmiah, yaitu Google Scholar, SINTA, DOAJ, dan jurnal internasional bereputasi yang relevan dengan topik penelitian. Pemilihan database tersebut didasarkan pada cakupan publikasi nasional dan internasional yang memuat penelitian mengenai *leadership*, *work motivation*, *work discipline*, dan *employee performance*.

Proses pencarian artikel dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris yang dihubungkan dengan operator Boolean (AND dan OR). Kata kunci yang digunakan meliputi *leadership* ("*leadership*" OR "*leadership style*" OR "*transformational leadership*" OR "kepemimpinan"), *work motivation* ("*work motivation*" OR "*motivation*" OR "motivasi kerja"), *work discipline* ("*work discipline*" OR "*discipline*" OR "disiplin kerja"), dan *employee performance* ("*employee performance*" OR "*job performance*" OR "kinerja karyawan" OR "kinerja pegawai"). Strategi pencarian dilakukan dengan mengombinasikan seluruh kata kunci tersebut untuk memperoleh artikel yang relevan dengan hubungan antarvariabel penelitian.

Untuk memastikan kebaruan dan relevansi penelitian, artikel yang dipilih dibatasi pada rentang tahun publikasi 2021–2025. Namun demikian, beberapa literatur klasik tetap digunakan sebagai *grand theory* untuk memperkuat landasan konseptual penelitian.

### Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

1. Artikel merupakan penelitian empiris yang dipublikasikan dalam jurnal nasional maupun internasional.
2. Artikel membahas variabel *leadership*, *work motivation*, *work discipline*, dan *employee performance*.
3. Artikel tersedia dalam bentuk *full-text* dan dapat diakses secara daring.
4. Artikel menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods*.
5. Artikel diterbitkan pada periode 2021–2025.

Sementara itu, kriteria eksklusi dalam penelitian ini meliputi:

1. Artikel berupa opini, editorial, proceeding singkat, atau bukan penelitian empiris.
2. Artikel yang tidak relevan dengan *employee performance*.
3. Artikel dengan data yang tidak lengkap.
4. Artikel duplikat dengan topik dan hasil penelitian yang sama.

### Proses Seleksi Literatur





Proses seleksi artikel dilakukan menggunakan pendekatan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), yang meliputi tahap identifikasi, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion*. Pada tahap awal, artikel diidentifikasi berdasarkan kata kunci yang telah ditentukan. Selanjutnya dilakukan penyaringan berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian dengan topik penelitian. Tahap berikutnya dilakukan dengan membaca artikel secara menyeluruh untuk menentukan kelayakan artikel sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi.

Ringkasan proses seleksi artikel berdasarkan alur PRISMA adalah sebagai berikut:

1. Artikel yang teridentifikasi melalui database: 146 artikel.

2. Artikel yang disaring berdasarkan judul dan abstrak: 73 artikel.
3. Artikel full-text yang dinilai kelayakannya: 32 artikel.
4. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi: 18 artikel.
5. Artikel yang dikeluarkan karena tidak relevan atau data tidak lengkap: 14 artikel.

**Tabel 1. Prisma**

Tahap PRISMA	Proses Seleksi	Jumlah (n)	Keterangan	Hasil
 <b>IDENTIFIKASI</b>	Artikel yang diidentifikasi melalui pencarian database (n = 146) Google Scholar (n = 70) SINTA (n = 40) DOAJ (n = 21) Jurnal Internasional lainnya (n = 15)	146	Pencarian artikel dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci ( <i>leadership, work motivation, work discipline, employee performance</i> ) pada beberapa database ilmiah.	Total artikel yang ditemukan dari seluruh database
 <b>PENYARINGAN 1</b>	Artikel yang disaring berdasarkan judul dan abstrak (n = 73)	73	Artikel disaring berdasarkan relevansi topik, judul, dan abstrak penelitian.	Artikel yang relevan dan layak untuk dinilai kelayakannya ( <i>full-text</i> )
 <b>KELAYAKAN</b>	Artikel <i>full-text</i> yang dinilai kelayakannya (n = 32)	32	Artikel <i>full-text</i> dinilai kelayakannya sesuai kriteria inklusi dan eksklusif.	Artikel <i>full-text</i> yang memenuhi syarat untuk ditentukan inklusi atau eksklusif
	Artikel yang dikeluarkan (tidak relevan atau data tidak lengkap) (n = 14)	14	Dikeluarkan karena: tidak relevan (n = 8), data tidak lengkap (n = 6)	Artikel yang tidak memenuhi kriteria dan dikeluarkan dari analisis akhir
 <b>INKLUSI</b>	Artikel yang memenuhi kriteria inklusi (n = 18)	18	Artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan dalam sintesis kualitatif akhir.	Artikel yang digunakan dalam analisis dan pembahasan

Data penelitian diekstraksi menggunakan tabel ekstraksi yang memuat informasi penulis, tahun publikasi, judul penelitian, tujuan penelitian, metode penelitian, variabel penelitian, teknik analisis data, serta hasil utama penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik sintesis deskriptif-kualitatif dengan mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan hubungan antarvariabel *leadership, work motivation, work discipline*, dan *employee performance*. Selain itu, analisis juga dilakukan untuk mengidentifikasi peran variabel mediasi, terutama *work motivation*, dalam hubungan antara *leadership, work discipline*, dan *employee performance*.

### Definisi Operasional Variabel

1. *Leadership* dianalisis berdasarkan peran kepemimpinan dalam memengaruhi motivasi kerja, disiplin kerja, dan employee performance, terutama melalui pendekatan transformational leadership dan servant leadership [14].
2. *Work Motivation* dianalisis sebagai faktor psikologis yang mendorong semangat kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan, baik sebagai variabel independen maupun variabel mediasi [15].
3. *Work Discipline* dianalisis berdasarkan tingkat kepatuhan dan kesadaran karyawan terhadap peraturan organisasi, tanggung jawab kerja, ketepatan waktu, serta konsistensi dalam melaksanakan tugas [16].
4. *Employee Performance* dianalisis berdasarkan tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan [17].

### RESULTS AND DISCUSSION

Berdasarkan proses seleksi literatur menggunakan pendekatan PRISMA, diperoleh sebanyak 146 artikel dari hasil pencarian awal melalui database Google Scholar, SINTA, DOAJ, dan jurnal internasional terkait manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya dilakukan proses screening berdasarkan judul dan abstrak sehingga diperoleh 73 artikel yang relevan dengan topik *leadership*, *work motivation*, *work discipline*, dan *employee performance*.

Tahap berikutnya dilakukan penilaian kelayakan (*eligibility*) terhadap artikel *full-text* untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria inklusi dan eksklusi penelitian. Hasil seleksi menunjukkan sebanyak 32 artikel memenuhi kriteria awal. Setelah dilakukan seleksi lanjutan berdasarkan relevansi variabel, kelengkapan data, dan kesesuaian metodologi penelitian, diperoleh 18 artikel empiris yang digunakan dalam analisis akhir penelitian yang ditampilkan pada tabel 1.

**Tabel.2**

#### Hasil Pencarian Literatur Pengaruh *Work Discipline, Leadership, Motivation, dan Employee Performance*

No	Peneliti, Jurnal, Tahun	Judul	Metode	Hasil
1	Zulkifli, Susita, & Yohana; <i>Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science</i> ; 2024	<i>The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable</i>	Kuantitatif, kuesioner, 220 perawat, analisis eksploratif	Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Hamdi et al.; <i>Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan</i> ; 2024	<i>The Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance</i>	Kuantitatif, survei, regresi linier berganda, 30 responden	Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja menjadi variabel paling dominan.
3	Abdul Muis et al.; <i>Dinasti International Journal of Digital Business Management</i> ;	<i>Analysis of the Effect of Leadership Styles, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance</i>	Kuantitatif, purposive sampling, regresi linier berganda	Motivasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti, Jurnal, Tahun	Judul	Metode	Hasil
	2021			
4	Salim & Lia Amalia; <i>International Journal of Asian Business and Management</i> ; 2023	<i>The Effect of Leadership Style, Work Motivation, and Work Discipline Employee Performance at PT. Fadhil Genteng</i>	Kuantitatif, kuesioner online, regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Iin Indrayani & Mahfud; <i>Journal of Resource Management, Economics and Business</i> ; 2022	<i>The Effect of Leadership, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance</i>	Kuantitatif, survei, stratified random sampling	Kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Syamsul Hidayat et al.; <i>KnE Social Sciences</i> ; 2023	<i>The Influence of Motivation, Work Discipline, and Leadership on Employee Performance at PT. Kalimutu Mitra Perkasa</i>	Kuantitatif, wawancara dan skala Likert, regresi linier berganda	Motivasi, disiplin kerja, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Alhempri et al.; <i>Quality - Access to Success</i> ; 2024	<i>Effects of Leadership and Work Discipline on Employee Performance: The Mediation Role of Work Motivation</i>	Kuantitatif, SmartPLS, 90 responden	Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun mediasi motivasi tidak signifikan.
8	Maryani et al.; <i>International Journal of Social and Management Studies</i> ; 2021	<i>The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance</i>	Kuantitatif, statistik deskriptif dan inferensial	Motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan.
9	Uthman; <i>International Journal of Social Science and Human Research</i> ; 2024	<i>The Relevance of Human Resources Management to Today's Business Environment</i>	Kajian konseptual/literature review	SDM strategis berperan penting dalam motivasi, keterlibatan, dan peningkatan kinerja organisasi.
10	Waha; <i>Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik</i> ; 2021	<i>Pengaruh Motivasi dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Satuan Polisi Pamong Praja</i>	Kuantitatif, simple random sampling, regresi berganda	Motivasi dan disiplin pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja Satpol PP.
11	Panie et al.; <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal</i> ; 2024	<i>The Influence of Leadership, Work Discipline and Work Environment on Performance Mediated by Motivation</i>	SEM-PLS, statistik deskriptif dan inferensial	Kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

No	Peneliti, Jurnal, Tahun	Judul	Metode	Hasil
12	Rahmawati & Pogo; <i>Indonesian Journal of Business Analytics</i> ; 2023	<i>The Influence of Non-Physical Work Environment, Transformational Leadership, and Work Motivation on Performance</i>	SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN.
13	Y. Setiawan and N. Qomariah, <i>IJHSSI</i> , 2022	<i>The Role of Competence, Leadership, Work Environment and Motivation in Improving Employee Performance</i>	Kuantitatif, SEM-PLS, WarpPLS 7.0	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi namun tidak signifikan pada kinerja. Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Wea et al.; <i>SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah</i> ; 2025	<i>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas</i>	Literature review kualitatif	Kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas.
15	Suyetno et al.; <i>Journal of Lifestyle and SDGs Review</i> ; 2025	<i>The Influence of Servant Leadership on Employee Performance in Vocational High Schools</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	Servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kerja.
16	Hatta et al.; <i>RIGGS Journal of Artificial Intelligence and Digital Business</i> ; 2025	<i>The Effect of Digital Absence and Leadership on Employee Performance through Work Discipline</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	Absensi digital dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui disiplin kerja.
17	Sugito; <i>Sibatik Jurnal</i> ; 2025	<i>Transformational Leadership, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance</i>	Kualitatif deskriptif	Kepemimpinan transformasional, motivasi, dan disiplin kerja meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.
18	Yasa et al.; <i>JAKADARA</i> ; 2023	<i>The Influence of Leadership Style, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at W Bali-Seminyak Hotel</i>	Kuantitatif, regresi berganda	Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### Hasil Ekstraksi Data

Berdasarkan proses ekstraksi data, diketahui bahwa artikel yang dianalisis berasal dari berbagai sektor organisasi, seperti sektor kesehatan, pendidikan, pemerintahan, perhotelan, konstruksi, manufaktur, dan sektor pelayanan publik. Mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis

regresi linier berganda, *Structural Equation Modeling* (SEM-PLS), dan analisis jalur. Selain itu, terdapat beberapa penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan literature review.

Variabel yang paling sering diteliti adalah *leadership*, *work motivation*, *work discipline*, dan *employee performance*. Beberapa penelitian juga menggunakan *work motivation* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *leadership* dan *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian terkait kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada pengaruh langsung antarvariabel, tetapi juga mempertimbangkan hubungan tidak langsung melalui faktor psikologis dan perilaku organisasi.

### Hasil Sintesis Literatur

Hasil sintesis menunjukkan bahwa *leadership*, *work motivation*, dan *work discipline* memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam memengaruhi *employee performance*. Namun demikian, pola hubungan antarvariabel tidak selalu bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh faktor mediasi dan kondisi organisasi tertentu. Secara umum ditemukan tiga pola hubungan utama, yaitu:

1. Pengaruh langsung antarvariabel,
2. Pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, dan
3. Hubungan kontekstual berdasarkan karakteristik organisasi dan sektor kerja.

### Pengaruh *Leadership* terhadap *Employee Performance*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *leadership* memiliki pengaruh yang cukup dominan terhadap *employee performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* mampu meningkatkan motivasi kerja, disiplin kerja, serta produktivitas karyawan [2], [3], [4], [18], [19], [20].

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Pada penelitian di Rumah Sakit Persahabatan menemukan bahwa *leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee performance*, tetapi berpengaruh terhadap *work motivation* [12], [21]. Temuan serupa juga terjadi di Pekanbaru, dimana pengaruh *leadership* terhadap *employee performance* lebih kuat melalui *work motivation* sebagai variabel mediasi [13].

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *leadership* terhadap *employee performance* bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, serta tingkat keterlibatan karyawan. Pada sektor pelayanan kesehatan dan organisasi publik, pengaruh *leadership* cenderung tidak selalu bersifat langsung karena kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh sistem kerja, tekanan operasional, dan motivasi intrinsik karyawan. Sebaliknya, pada sektor swasta dan organisasi bisnis, *leadership* lebih terlihat pengaruhnya terhadap *employee performance* karena adanya orientasi target dan produktivitas kerja yang lebih tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa *work motivation* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *leadership* terhadap *employee performance*.

Sintesis utama dari temuan ini adalah *leadership* memiliki pengaruh yang cenderung positif terhadap *employee performance*, namun efektivitasnya menjadi lebih optimal ketika didukung oleh *work motivation* dan *work discipline*.

### **Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work motivation* merupakan salah satu variabel yang paling konsisten memengaruhi *employee performance*. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki semangat kerja, komitmen, dan tanggung jawab yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian menunjukkan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* [6], [7], [8], [11], [18], [21].

Selain berperan sebagai variabel independen, *work motivation* juga banyak digunakan sebagai variabel mediasi. Dalam beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *work motivation* mampu memperkuat hubungan antara *leadership* dan *employee performance* [22], [13], [12], hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi mekanisme psikologis yang penting dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh positif *work motivation* terhadap *employee performance*, tingkat pengaruhnya berbeda pada setiap organisasi. Pada organisasi dengan sistem penghargaan dan dukungan manajemen yang baik, *work motivation* cenderung memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap *employee performance*. Namun, pada organisasi dengan beban kerja tinggi dan sistem kerja yang birokratis, *work motivation* tidak selalu mampu meningkatkan kinerja secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas *work motivation* dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, dukungan organisasi, dan budaya kerja yang berkembang dalam organisasi

Sintesis utama dari temuan ini adalah *work motivation* merupakan variabel yang paling stabil dan konsisten dalam memengaruhi *employee performance*, baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel mediasi.

### **Pengaruh *Work Discipline* terhadap *Employee Performance***

Hasil sintesis menunjukkan bahwa *work discipline* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* di berbagai sektor organisasi. Disiplin kerja berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan organisasi, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *work discipline* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *employee performance* [8], [7], [23], [18], bahkan *work discipline* menjadi variabel yang paling dominan dibandingkan *leadership* dan *work motivation* [3]. Selain itu, *work discipline* juga dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *leadership* dan *employee performance* [9].

Perbedaan dominasi *work discipline* pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja lebih berpengaruh pada organisasi yang memiliki sistem pengawasan, standar operasional, dan kontrol kerja yang kuat, seperti sektor pemerintahan dan pelayanan publik. Sebaliknya, pada organisasi yang lebih fleksibel dan berbasis kreativitas, pengaruh *work discipline* terhadap *employee performance* cenderung tidak sekuat *work motivation* dan *leadership*. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengaruh *work discipline* terhadap *employee performance* dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi masing-masing sektor.

Sintesis utama dari temuan ini adalah *work discipline* merupakan faktor operasional yang paling nyata dalam memengaruhi *employee performance* karena berkaitan langsung dengan perilaku kerja sehari-hari karyawan.

### **Diskusi Integratif dan Kontribusi Penelitian**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *leadership*, *work motivation*, *work discipline*, dan *employee performance* tidak bersifat linear sederhana, tetapi membentuk hubungan yang kompleks dan saling berkaitan. *Leadership* berfungsi sebagai faktor pengarah organisasi, *work motivation* sebagai faktor psikologis yang mendorong semangat kerja, dan *work discipline* sebagai faktor perilaku yang memastikan konsistensi pelaksanaan tugas organisasi. Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memengaruhi *employee performance*.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee performance* tidak dapat dicapai hanya melalui satu faktor saja, melainkan membutuhkan pendekatan yang integratif antara kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang tinggi, dan disiplin kerja yang konsisten. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *work motivation* lebih sering digunakan sebagai variabel mediasi dibandingkan *work discipline* dalam hubungan antarvariabel organisasi dan *employee performance*.

Keunggulan dan kebaruan penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya adalah:

1. Mengintegrasikan empat variabel utama, yaitu *leadership*, *work motivation*, *work discipline*, dan *employee performance* dalam satu kerangka literature review.
2. Menunjukkan bahwa *work motivation* merupakan variabel mediasi yang paling dominan dalam hubungan antara *leadership* dan *employee performance*.
3. Mengidentifikasi bahwa *work discipline* menjadi faktor operasional yang paling konsisten memengaruhi *employee performance* secara langsung.
4. Menggunakan pendekatan PRISMA untuk memastikan proses seleksi artikel dilakukan secara sistematis dan transparan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan model *employee performance* yang lebih integratif serta dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

## CONCLUSION

Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis temuan empiris mengenai pengaruh *leadership*, *work motivation*, dan *work discipline* terhadap *employee performance* berdasarkan hasil kajian literature review menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dan metode PRISMA. Berdasarkan hasil analisis terhadap 18 artikel empiris yang telah diseleksi, diperoleh beberapa temuan utama yang secara langsung menjawab tujuan penelitian.

Pertama, *leadership* terbukti berpengaruh terhadap *employee performance*, secara langsung maupun tidak langsung. *Transformational leadership* dan *servant leadership* mampu meningkatkan motivasi kerja, disiplin kerja, serta keterlibatan karyawan dalam organisasi, namun tidak selalu konsisten secara langsung. Beberapa penelitian, *leadership* bekerja melalui variabel mediasi seperti *work motivation*. Efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi, karakteristik karyawan, dan budaya kerja di organisasi.

Kedua, *work motivation* merupakan variabel yang paling konsisten memengaruhi *employee performance*. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen, tanggung jawab, dan produktivitas yang lebih baik. *Work motivation* juga memediasi *leadership* dan *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi

mekanisme psikologis penting yang memperkuat efektivitas kepemimpinan dan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Ketiga, *work discipline* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* di berbagai sektor organisasi. Disiplin kerja yang ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan konsistensi pelaksanaan tugas menjadi faktor operasional yang sangat menentukan efektivitas kerja karyawan. *Work discipline* juga berperan sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee performance* memerlukan pendekatan integratif melalui kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang tinggi, dan disiplin kerja yang konsisten. Kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada integrasi hubungan antara *leadership*, *work motivation*, *work discipline*, dan *employee performance* dalam satu kerangka literature review yang komprehensif. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan *employee performance* melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan motivasi kerja, dan pembentukan budaya disiplin kerja yang berkelanjutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. A. Uthman, "The relevance of human resources management to today's business environment," *International Journal of Social Science and Human Research*, vol. 5, no. 7, 2024.
- [2] M. Abdul Muis, F. Kamal, and D. Frandika, "Analysis of the effect of leadership styles, motivation, and work discipline on employee performance at financial education and training agency," *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, vol. 2, no. 2, 2021, doi: 10.31933/dijdbm.v2i2.769.
- [3] Salim and Lia Amalia, "The effect of leadership style, work motivation, and work discipline employee performance at PT. Fadhil Genteng," *International Journal of Asian Business and Management*, vol. 2, no. 1, 2023, doi: 10.55927/ijabm.v2i1.3155.
- [4] Sugito, "Transformational leadership, work motivation, and work discipline on employee performance in the department of education of Madiun City," *Sibatik Jurnal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, vol. 4, no. 6, 2025.
- [5] Suyetno, Ekohariadi, T. Wrahatnolo, and R. Suhartini, "The influence of servant leadership on employee performance in vocational high schools: a sustainability perspective in enhancing educational performance," *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, vol. 5, no. 3, 2025, doi: 10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n03.pe04769.
- [6] Y. Maryani, M. Entang, and M. Tukiran, "The relationship between work motivation, work discipline and employee performance at the regional secretariat of Bogor City," *International Journal of Social and Management Studies*, vol. 2, no. 2, 2021.
- [7] C. Y. Waha, "Pengaruh motivasi dan disiplin pegawai terhadap kinerja Satuan Polisi Pamong Praja di Kabupaten Minahasa Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik*, vol. 1, no. 1, 2021.
- [8] H. Hamdi, N. Aqmarina, A. Kadir, and N. Naimah, "The effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance," *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 12, no. 6, 2024, doi: 10.37641/jimkes.v12i6.2935.
- [9] M. Hatta, H. Gunawan, and N. Rosanti, "The effect of digital absence and

- leadership on employee performance through work discipline at the Ministry of Religious Affairs, Pasangkayu, West Sulawesi,” *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, vol. 4, no. 4, 2025, doi: 10.31004/riggs.v4i4.2333.
- [10] Iin Indrayani and Mahfud, “The effect of leadership, work discipline and work motivation on employee performance,” *Journal Of Resource Management, Economics And Business*, vol. 1, no. 1, 2022, doi: 10.58468/remics.v1i1.8.
- [11] F. E. Panie, S. S. Niha, and P. Seran, “The influence of leadership, work discipline and work environment on the performance of education personnel at the Kupang State Polytechnic mediated by motivation,” *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, vol. 5, no. 2, 2024.
- [12] Zulkifli, D. Susita, and C. Yohana, “The influence of leadership style and work discipline on employee performance with work motivation as an intervening variable in the case study of nurses at Persahabatan Hospita,” *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, vol. 4, no. 3, 2024.
- [13] R. R. Alhempri *et al.*, “Effects of leadership and work discipline on employee performance: the mediation role of work motivation,” *Quality - Access to Success*, vol. 25, no. 198, 2024, doi: 10.47750/QAS/25.198.39.
- [14] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, vol. 25, no. 3. New York: Free Press, 1985.
- [15] F. Herzberg, *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- [16] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2022.
- [17] A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, . Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021.
- [18] M. Syamsul Hidayat, M. Syamsul Hidayat, D. Hikmah Perkasa, M. Imelda Novita Susiang, and R. Dhyan Parashakti, “The influence of motivation, work discipline, and leadership on employee performance at PT. Kalimutu Mitra Perkasa,” *KnE Social Sciences*, 2023, doi: 10.18502/kss.v8i12.13691.
- [19] M. A. A. Wea, M. S. Hidayat, and R. Rulyandari, “Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di puskesmas,” *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, vol. 4, no. 12, 2025, doi: 10.55681/sentri.v4i12.5042.
- [20] L. Yulisma, R. Hasanah, S. Sukri, and A. Mulyanto, “Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan FKIP Universitas Galuh,” *Jurnal Wahana Pendidikan*, vol. 11, no. 1, 2024, doi: 10.25157/jwp.v11i1.11109.
- [21] Y. Setiawan and N. Qomariah, “The role of competence, leadership, work environment and motivation in improving employee performance,” *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, vol. 11, 2022.
- [22] D. D. Rahmawati and T. Pogo, “The influence of a non-physical work environment, transformational leadership, and work motivation as mediating variables on the performance of state civil apparatus in the directorate general of metal industry, machinery, transportation and electronics,” *Indonesian Journal of Business Analytics*, vol. Vol. 3 No. 4, Aug. 2023.
- [23] I Gusti Bagus Saccidananda Yasa, I. Wayan Ruspendi Junaedi, and N. Putu Dyah Krismawintari, “The influence of leadership style, work discipline and work motivation on employee performance at W Bali-Seminyak Hotel,” *JAKADARA*, vol. 2, no. 2, 2023.

