

JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



Membangun Tim Pemenang melalui Investasi Energi: Tinjauan Kepemimpinan, Mekanisme Psikologis, dan Kinerja Tim

Wawat Hermawati

Institut Prima Bangsa, Cirebon

Email: wawatherma01@gmail.com

ABSTRACT

Effective and productive teams are key factors for success in organizations. This study aims to develop a conceptual model that links leadership practices with team members' energy and attitudes, and how these influence team performance. Based on a systematic literature review of 25 core studies, this research identifies five main themes explaining how specific leadership practices can enhance team members' energy and shape positive attitudes. The findings support Job Demands-Resources (JD-R) and Self-Determination Theory (SDT), showing that autonomy, career development, feedback, transparency, trust, and health interventions significantly influence increased work engagement, creativity, and team performance. This study proposes ten propositions for future research to further explore the relationships between leadership practices and team outcomes. Practical implications for managers and organizational leaders are provided to improve team engagement and performance by better managing members' energy and attitudes.

Keywords: *winning team, energy, attitude, work engagement, psychological safety, trust, JD-R, SDT*

ABSTRAK

Tim yang efektif dan produktif merupakan faktor kunci kesuksesan dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model konseptual yang menghubungkan praktik kepemimpinan dengan energi dan sikap anggota tim, serta bagaimana keduanya memengaruhi kinerja tim. Berdasarkan tinjauan literatur sistematis yang mencakup 25 studi inti, penelitian ini menemukan lima tema utama yang menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan tertentu dapat meningkatkan energi anggota tim dan membentuk sikap positif. Temuan ini mendukung teori *Job Demands-Resources* (JD-R) dan *Self-Determination Theory* (SDT), yang menunjukkan bahwa otonomi, pengembangan karier, umpan balik, transparansi, trust, dan kesehatan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *work engagement*, kreativitas, dan kinerja tim.



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



Penelitian ini mengusulkan sepuluh proposisi yang dapat diuji lebih lanjut dalam penelitian mendatang untuk mengeksplorasi hubungan lebih lanjut antara praktik kepemimpinan dan hasil tim. Implikasi praktis bagi manajer dan pemimpin organisasi diberikan untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja tim melalui pengelolaan energi dan sikap anggota tim yang lebih baik.

Kata Kunci: tim pemenang, energi, sikap, keterlibatan kerja, psychological safety, kepercayaan, JD-R, SDT.



This work is licensed under a [Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

A. PENDAHULUAN

Tim yang efektif dan produktif seringkali menjadi kunci utama kesuksesan dalam suatu organisasi. Dalam konteks manajerial, pemahaman yang mendalam tentang bagaimana membangun tim pemenang menjadi sangat penting. Menurut model yang sering digunakan dalam literatur manajemen, tim dibagi menjadi empat profil berdasarkan dua dimensi utama: energi (tinggi atau rendah) dan sikap (positif atau negatif) (Bakker & Demerouti, 2007). Tim yang disebut sebagai "*winners*" memiliki energi tinggi dan sikap positif, sementara tim dengan profil "*cynics*" atau "*passengers*" cenderung memiliki energi tinggi namun sikap negatif, yang berpotensi menghambat kinerja organisasi.

Model sederhana ini menawarkan pemahaman dasar tentang perilaku anggota tim, namun, kurang memberikan penjelasan mengenai mekanisme yang mendasari pergeseran energi dan sikap dalam tim. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk menggabungkan bukti-bukti ilmiah dari berbagai penelitian untuk menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan tertentu dapat meningkatkan energi dan membentuk sikap, sehingga menciptakan tim yang lebih efektif. Selain itu, artikel ini menggabungkan dua teori utama yang relevan dengan topik ini, yaitu Job Demands–Resources (JD-R) dan Self-Determination Theory (SDT), yang masing-masing memberikan penjelasan tentang bagaimana sumber daya kerja dan pemenuhan kebutuhan psikologis dapat meningkatkan keterlibatan kerja (engagement) dan mengurangi burnout atau sinisme (Demerouti et al., 2001; Deci & Ryan, 2000).

Masalah utama yang dihadapi dalam pembentukan tim yang sukses adalah bagaimana organisasi dapat mengonversi energi anggota tim menjadi kontribusi produktif. Dalam hal ini, organisasi sering kali menghadapi tim yang tidak sepenuhnya efektif, di mana produktivitas stagnan, kolaborasi minimal, dan antusiasme menurun (Schaufeli et al., 2002). Oleh karena itu, penting untuk mengetahui praktik kepemimpinan apa yang dapat meningkatkan energi dan



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



membentuk sikap yang mendukung peningkatan kinerja tim. Untuk itu, penelitian ini akan menjawab pertanyaan utama: praktik kepemimpinan apa yang dapat mempengaruhi energi dan sikap anggota tim, serta bagaimana hal tersebut dapat meningkatkan kinerja tim?

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah model konseptual yang memetakan hubungan antara praktik kepemimpinan, mekanisme psikologis yang diaktifkan oleh praktik tersebut, dan hasil yang dicapai oleh tim. Dengan demikian, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menyusun model investasi energi-sikap yang dapat meningkatkan pemahaman mengenai cara-cara membangun tim yang efektif melalui peningkatan energi anggota tim dan pembentukan sikap positif.

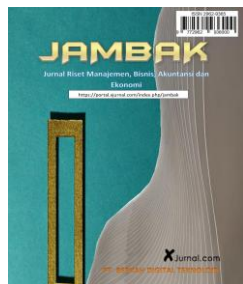
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan menggabungkan berbagai teori dalam psikologi organisasi untuk menjelaskan hubungan antara praktik kepemimpinan dan kinerja tim. Selain itu, penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajer dan pemimpin organisasi, dengan memberikan rekomendasi tentang praktik kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk membangun tim yang produktif dan berorientasi pada hasil. Implikasi manajerial yang dihasilkan dari model konseptual ini dapat menjadi pedoman praktis untuk intervensi yang dirancang untuk meningkatkan energi dan sikap dalam tim, serta meminimalkan dampak negatif dari sinisme dan kelelahan (*burnout*).

B. KAJIAN LITERATUR

1. Teori *Job Demands-Resources* (JD-R)

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) merupakan salah satu teori yang sangat relevan dalam memahami dinamika energi dan sikap anggota tim. JD-R menjelaskan bahwa dalam suatu pekerjaan terdapat dua jenis elemen utama: *job demands* dan *job resources*. *Job demands* adalah segala hal yang membutuhkan upaya fisik atau mental dari individu dan bisa berisiko menyebabkan kelelahan atau *burnout* jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang cukup. Sebaliknya, *job resources* adalah segala hal yang membantu individu untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka, mengurangi dampak dari *job demands*, atau bahkan memberikan energi tambahan bagi individu (Demerouti et al., 2001).

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *job resources*, seperti otonomi, umpan balik, dan kesempatan untuk berkembang, secara langsung meningkatkan *work engagement* (keterlibatan kerja) dan menurunkan risiko *burnout* (Schaufeli et al., 2002). Dalam konteks tim, JD-R dapat menjelaskan bagaimana praktik-praktik kepemimpinan yang menyediakan *job resources* dapat mendorong keterlibatan kerja dan meningkatkan kinerja tim.



JAMBAC

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



Sebagai contoh, *autonomy* atau kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan dapat meningkatkan rasa kontrol yang dimiliki individu atas tugasnya, yang pada gilirannya meningkatkan *vigor* atau energi mereka untuk bekerja (Bakker & Demerouti, 2007). Demikian juga, umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya, yang merupakan elemen penting dalam menciptakan energi positif dalam tim (Cerasoli et al., 2014).

2. *Self-Determination Theory* (SDT)

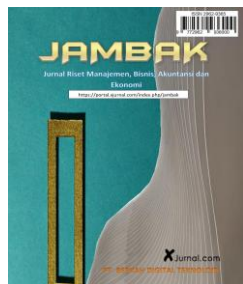
Self-Determination Theory (SDT) mengemukakan bahwa motivasi manusia dipengaruhi oleh tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan relasi (Deci & Ryan, 2000). Dalam konteks organisasi, SDT menjelaskan bagaimana pemenuhan kebutuhan ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan energi dan keterlibatan kerja.

Menurut SDT, ketika individu merasa memiliki kontrol atas tugas mereka (otonomi), merasa kompeten dalam melaksanakan tugas tersebut, dan terhubung dengan rekan kerja atau tim mereka (relasi), maka mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dan menunjukkan sikap positif dalam pekerjaan mereka (Van den Broeck et al., 2016). Sebaliknya, jika salah satu kebutuhan psikologis ini tidak dipenuhi, individu mungkin merasa kurang terlibat, atau bahkan terisolasi, yang dapat mengarah pada *burnout* atau *cynicism* dalam tim.

Pengalaman otonomi dalam bekerja sangat penting untuk menciptakan engagement yang berkelanjutan. Dalam konteks tim, pemimpin yang mendukung otonomi anggotanya cenderung menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan produktif (Slemp et al., 2018). Oleh karena itu, SDT memberikan dasar teoretis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana praktik-praktik kepemimpinan dapat mempengaruhi energi dan sikap anggota tim melalui pemenuhan kebutuhan psikologis mereka.

3. *Psychological Safety* dan Trust dalam Tim

Psychological safety adalah suatu keadaan di mana anggota tim merasa aman untuk mengemukakan pendapat, bertanya, dan mengakui kesalahan tanpa takut akan penghukuman atau penolakan (Edmondson, 1999). Keadaan ini sangat penting karena menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa dihargai dan dapat berkolaborasi secara efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.



JAMBAC

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



Penelitian menunjukkan bahwa psychological safety berhubungan erat dengan kepercayaan (trust), yang merupakan elemen kunci dalam menciptakan iklim relasional yang sehat dalam tim. Ketika anggota tim saling percaya, mereka lebih cenderung untuk berbagi ide dan berkolaborasi dengan lebih terbuka, yang dapat mempercepat proses pembelajaran dan meningkatkan efektivitas tim (Dirks & Ferrin, 2002).

Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin yang mampu menciptakan iklim psychological safety dan membangun kepercayaan akan lebih efektif dalam meningkatkan energi anggota tim dan membentuk sikap positif. Sebaliknya, kurangnya kepercayaan atau ketidakamanan psikologis dapat menyebabkan meningkatnya sinisme atau perilaku negatif dalam tim (Frazier et al., 2017). Oleh karena itu, menciptakan trust dan psychological safety adalah bagian integral dari membangun tim yang produktif dan berorientasi pada hasil.

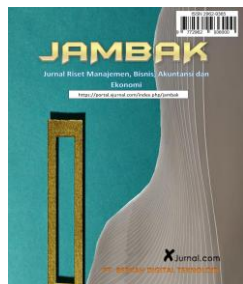
4. Workplace Interventions dan Kinerja Tim

Intervensi di tempat kerja, seperti team-building, training teamwork, dan program kesehatan, dapat memberikan dampak signifikan terhadap dinamika tim dan kinerja secara keseluruhan. Sebuah meta-analisis menunjukkan bahwa team-building yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kohesi tim, yang pada gilirannya berkontribusi pada efektivitas tim (Klein et al., 2009). Selain itu, program-program kesehatan yang berfokus pada kesejahteraan fisik dan mental anggota tim juga dapat meningkatkan produktivitas dan menurunkan tingkat absensi (Peñalvo et al., 2021).

Program-program tersebut bekerja dengan meningkatkan energi dan motivasi anggota tim, serta memperkuat hubungan sosial antar anggota. Program wellness, seperti tantangan kebugaran atau rapat berjalan, dapat meningkatkan kesejahteraan fisik dan kognitif anggota tim, yang secara langsung berkontribusi pada produktivitas dan kreativitas (Oppezzo & Schwartz, 2014). Intervensi ini tidak hanya mengurangi stres dan kelelahan, tetapi juga meningkatkan work engagement dan kinerja tim secara keseluruhan.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur sistematis dengan mengikuti pedoman PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang bertujuan untuk menyusun model konseptual yang menjelaskan hubungan antara praktik kepemimpinan, mekanisme psikologis, dan hasil tim. Proses tinjauan ini melibatkan seleksi studi



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



yang transparan, pengkodean data secara terstruktur, serta sintesis tematik dari studi-studi ini yang relevan. Langkah-langkah dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis dengan tujuan untuk menyusun model konseptual dan menawarkan pengujian empiris di masa mendatang. Penelitian ini mengikuti pedoman PRISMA 2020, yang menjamin transparansi dan kualitas dalam proses seleksi artikel yang relevan. Tinjauan ini tidak menggunakan meta-analisis untuk menghitung ukuran efek gabungan, tetapi lebih berfokus pada sintesis tematik untuk memetakan hubungan antara praktik kepemimpinan, mekanisme psikologis, dan outcome tim.

2. Strategi Pencarian

Strategi pencarian literatur dimulai dengan menggunakan mesin pencari ilmiah dan portal jurnal seperti Google Scholar, Scopus, Web of Science, PsycINFO, dan PubMed. Pencarian ini menggunakan kata kunci yang relevan untuk topik penelitian, yang disesuaikan dengan kriteria inklusi yang telah ditentukan.

String pencarian yang digunakan:

("work engagement" OR vigor OR burnout OR cynicism) AND (autonomy OR "autonomy support" OR coaching OR feedback OR recognition OR transparency OR justice OR trust OR "psychological safety" OR voice OR "team building" OR "teamwork training" OR "workplace intervention" OR walking)

Rentang Waktu: Penelusuran mencakup literatur yang dipublikasikan antara tahun 1996 hingga 2025 untuk memastikan bahwa studi terbaru terkait dengan JD-R, SDT, dan psychological safety juga terlibat.

3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi:

- Artikel jurnal yang dipublikasikan dalam jurnal peer-reviewed.
- Studi yang dilakukan dalam konteks organisasi/kerja.
- Studi yang menguji atau merangkum hubungan antara praktik kepemimpinan, mekanisme psikologis, dan outcome tim (misalnya, work engagement, kinerja, kreativitas).



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



- Studi yang menggunakan metode yang jelas, baik berupa meta-analisis, tinjauan sistematis, maupun studi empiris seminal.

Kriteria Eksklusi:

- Artikel non-peer-reviewed.
- Studi yang dilakukan dalam konteks non-kerja (misalnya hanya mahasiswa tanpa konteks kerja nyata).
- Studi yang tidak mengukur konstruk inti seperti *engagement*, *trust*, *psychological safety*, *performance*, atau *cynicism*.
- Studi yang menggunakan pendekatan klinis yang terlalu jauh dari konteks organisasi.

4. Prosedur Seleksi dan Appraisal Kualitas Studi

Seleksi studi dilakukan dalam dua tahap: pertama, penyaringan judul/abstrak, dan kedua, penilaian teks lengkap. Artikel yang tidak relevan atau tidak memenuhi kriteria inklusi dieksklusi dalam tahap ini.

Appraisal kualitas studi untuk meta-analisis dan tinjauan sistematis menggunakan alat seperti AMSTAR2 untuk menilai kualitas studi secara keseluruhan, termasuk validitas konstruk, desain penelitian, ukuran sampel, dan potensi bias.

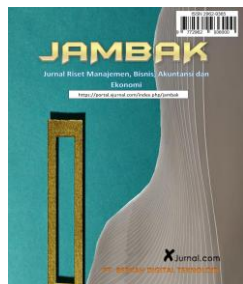
5. Ekstraksi dan Pengkodean Data

Setiap studi yang lolos seleksi akan diekstraksi berdasarkan skema berikut:

- Praktik: Praktik kepemimpinan yang diuji dalam studi (misalnya, otonomi, umpan balik, transparansi).
- Mekanisme: Mekanisme psikologis yang dijelaskan (misalnya, pemenuhan kebutuhan SDT, *self-efficacy*, *trust*).
- Outcome: Hasil yang diukur dalam studi (misalnya, *engagement*, kinerja, kreativitas, sinisme).

6. Sintesis Tematik

Sintesis tematik dilakukan dengan mengelompokkan hasil-hasil studi inti ke dalam beberapa tema utama yang menggambarkan hubungan antara praktik kepemimpinan, mekanisme psikologis, dan outcome tim. Proses ini bertujuan untuk membangun model konseptual yang



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



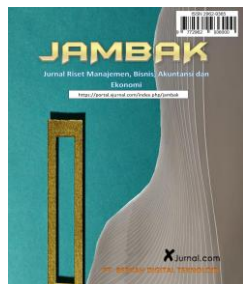
dapat diuji secara empiris di masa mendatang. Sintesis ini tidak hanya mendokumentasikan temuan dari studi-studi yang ada, tetapi juga menyoroti kesenjangan penelitian yang perlu dijawab oleh studi-studi mendatang.

Tabel 1. Pengkodean Studi: Praktik → Mekanisme → Outcome

No	Studi (Penulis, Tahun)	Praktik Kepemimpinan	Mekanisme Psikologis	Outcome yang Diukur
1	Bakker & Demerouti (2007)	Otonomi, Umpan Balik	Pemenuhan Kebutuhan SDT, Self-Efficacy	Engagement, Kinerja
2	Edmondson & Lei (2014)	Iklim Relasional (Trust, Safety)	Psychological Safety, Voice	Pembelajaran Tim, Inovasi
3	Cerasoli et al. (2014)	Pengakuan, Reward	Self-Efficacy, Intrinsik	Motivasi Kinerja, Kreativitas
4	Schaufeli et al. (2002)	Feedback Konstruktif	Keadilan Prosedural, Kepercayaan	Engagement, Burnout
5	Klein et al. (2009)	Team Building, Koordinasi	Trust, Koheasi Tim	Kinerja Tim, Pembelajaran

7. PRISMA Flow Diagram

Untuk memvisualisasikan alur seleksi studi, kami juga menyertakan diagram PRISMA yang menggambarkan proses identifikasi, penyaringan, dan inklusi studi yang digunakan dalam tinjauan ini. Diagram ini juga akan menunjukkan jumlah artikel yang disaring pada setiap tahap dan jumlah studi yang akhirnya dimasukkan dalam sintesis tematik.



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



Gambar 1. PRISMA Flow Diagram

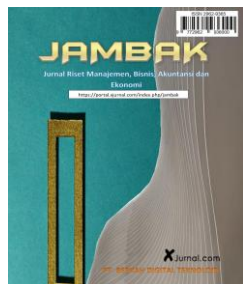
D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

Hasil sintesis tematik yang diperoleh dari 25 studi inti yang telah diekstraksi dan dianalisis. Penelitian ini menggabungkan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) dan *Self-Determination Theory* (SDT) untuk mengembangkan model konseptual yang menghubungkan praktik kepemimpinan dengan energi dan sikap anggota tim. Berdasarkan temuan dari studi-studi tersebut, ada lima tema utama yang muncul, yang menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan tertentu dapat meningkatkan energi anggota tim dan membentuk sikap positif. Berikut adalah penjelasan mengenai tema-tema tersebut sebelum menyajikan gambar konseptual framework.

Tema 1: Otonomi & Pengembangan Karier

Praktik yang memberi anggota tim otonomi dalam mengambil keputusan dan memberikan peluang pengembangan karier terbukti meningkatkan *engagement* dan energi. Studi yang menganalisis hubungan antara otonomi dan keterlibatan kerja menunjukkan bahwa otonomi meningkatkan motivasi intrinsik dan memberi anggota tim kontrol lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang berdampak pada peningkatan energi kerja mereka (Bakker & Demerouti, 2007). Otonomi juga terkait dengan pengembangan kompetensi dan tujuan jangka panjang, yang memotivasi anggota tim untuk berkontribusi lebih banyak dan lebih produktif.



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



Tema 2: Umpan Balik & Pengakuan

Pemberian umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas pencapaian anggota tim juga memainkan peran penting dalam meningkatkan *self-efficacy* dan motivasi intrinsik. Temuan dari beberapa meta-analisis menunjukkan bahwa pengakuan yang tepat dan umpan balik yang terarah meningkatkan kualitas pekerjaan, kreativitas, dan keterlibatan anggota tim (Cerasoli et al., 2014). Umpan balik yang fokus pada perbaikan dan pengembangan lebih efektif dibandingkan umpan balik yang tidak terarah, sehingga dapat memperkuat hubungan antara energi anggota tim dan hasil kinerja.

Tema 3: Transparansi/Keadilan & Trust

Praktik transparansi dalam pengambilan keputusan dan penerapan keadilan organisasi berperan penting dalam membangun trust dan sikap positif dalam tim. Kepercayaan terhadap pemimpin dan keadilan prosedural dapat meningkatkan *psychological safety*, yang memungkinkan anggota tim untuk merasa aman dalam berbagi ide dan bertanya tanpa takut dihukum. Hal ini juga menurunkan sinisme dalam tim dan meningkatkan *engagement* mereka (Dirks & Ferrin, 2002). Studi menunjukkan bahwa transparansi meningkatkan persepsi anggota tim terhadap keadilan, yang pada gilirannya memperkuat hubungan antar anggota tim dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan (Schaufeli et al., 2002).

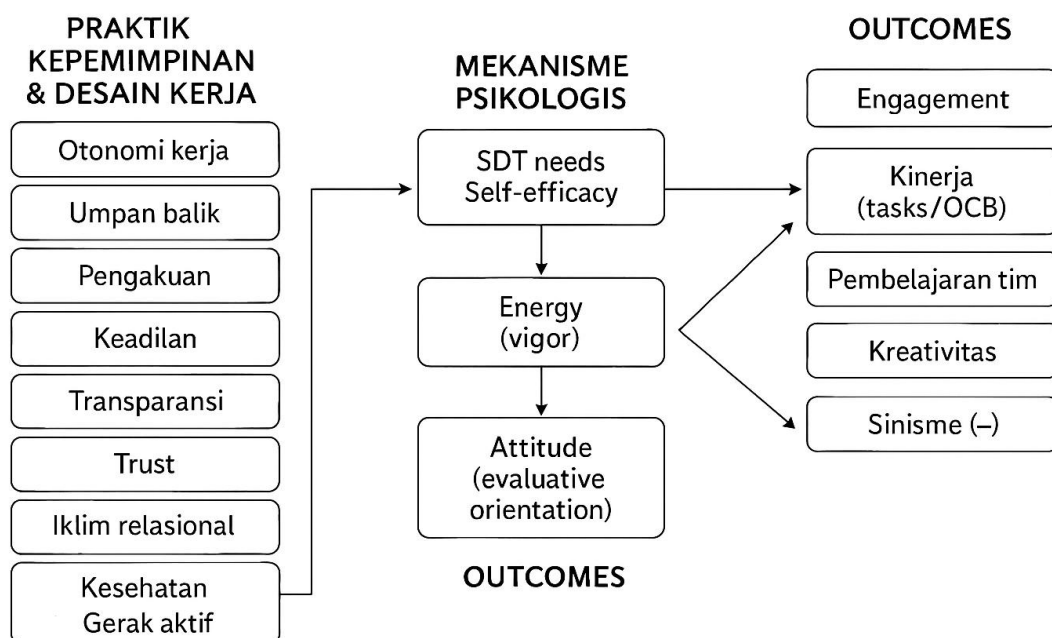
Tema 4: Iklim Relasional (*Psychological Safety & Voice*)

Membangun iklim relasional yang aman secara psikologis, di mana anggota tim merasa mereka dapat menyuarakan pendapat dan berkontribusi secara terbuka, sangat penting untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan kreativitas. Konsep *psychological safety*, yang memungkinkan anggota tim untuk berbicara tanpa takut dihukum, terbukti meningkatkan proses pembelajaran dalam tim dan mendorong inovasi. Sebuah studi meta-analisis menunjukkan bahwa tim dengan iklim relasional yang aman lebih cenderung berbagi informasi dan menyelesaikan masalah dengan lebih baik (Edmondson & Lei, 2014).

Tema 5: Kesehatan & Gerak Aktif di Tempat Kerja

Intervensi yang mendukung kesehatan fisik dan mental anggota tim, seperti program wellness dan gerakan aktif, memberikan dampak positif pada energi dan kinerja mereka. Program kesehatan yang sederhana, seperti mendukung pola makan sehat, menyediakan waktu untuk rapat berjalan, atau mengadakan tantangan kebugaran, terbukti menurunkan tingkat absensi dan meningkatkan kreativitas serta produktivitas tim (Oppezzo & Schwartz, 2014). Studi menunjukkan bahwa kesejahteraan fisik yang baik berhubungan langsung dengan peningkatan

mood, energi, dan keterlibatan kerja anggota tim. Berikut adalah gambar konseptual framework yang mengilustrasikan hubungan antara praktik kepemimpinan (seperti otonomi, umpan balik, transparansi, dll.), mekanisme psikologis (seperti pemenuhan kebutuhan SDT, trust, psychological safety), dan hasil yang diharapkan, seperti peningkatan energi (*work engagement*) dan pembentukan sikap positif, yang pada akhirnya akan mengarah pada kinerja tim yang lebih baik.



Gambar 1. Konseptual *Framework "Energy-Attitude Investment Model (EAIM)"*

Gambar1. menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan yang spesifik dapat mempengaruhi elemen-elemen psikologis tersebut, yang kemudian meningkatkan kinerja dan kreativitas tim, serta mengurangi sinisme dan burnout.

Berdasarkan temuan sintesis tematik ini, artikel ini mengusulkan sepuluh proposisi yang dapat diuji lebih lanjut dalam penelitian mendatang. Proposisi-proposisi ini menggambarkan hubungan antara praktik kepemimpinan dan mekanisme psikologis yang mempengaruhi energi dan sikap anggota tim. Berikut adalah 10 proposisi yang dapat diuji:



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



Proposisi 1:

Karier yang jelas dan kesempatan pengembangan akan meningkatkan kompetensi yang dirasakan dan orientasi masa depan, yang pada gilirannya meningkatkan *engagement* dan kinerja.

Proposisi 2:

Dukungan otonomi dari pemimpin akan meningkatkan motivasi intrinsik dan *engagement*, yang kemudian meningkatkan kinerja.

Proposisi 3:

Coaching dan dukungan pengembangan akan meningkatkan *self-efficacy* dan regulasi tujuan, yang akan meningkatkan energi kerja dan performa.

Proposisi 4:

Penghargaan dan pengakuan yang tepat meningkatkan kuantitas dan kualitas performa melalui kombinasi insentif dan motivasi intrinsik.

Proposisi 5:

Umpan balik yang berkualitas memperkuat pembelajaran dan kinerja dibandingkan umpan balik yang tidak terarah.

Proposisi 6:

Transparansi dalam pengambilan keputusan meningkatkan persepsi keadilan prosedural dan interaksional, memperkuat trust, dan menekan sinisme.

Proposisi 7:

Fokus pada individu (relasi LMX tinggi) meningkatkan komitmen, kepuasan, dan performansi melalui kualitas pertukaran pemimpin–anggota.

Proposisi 8:

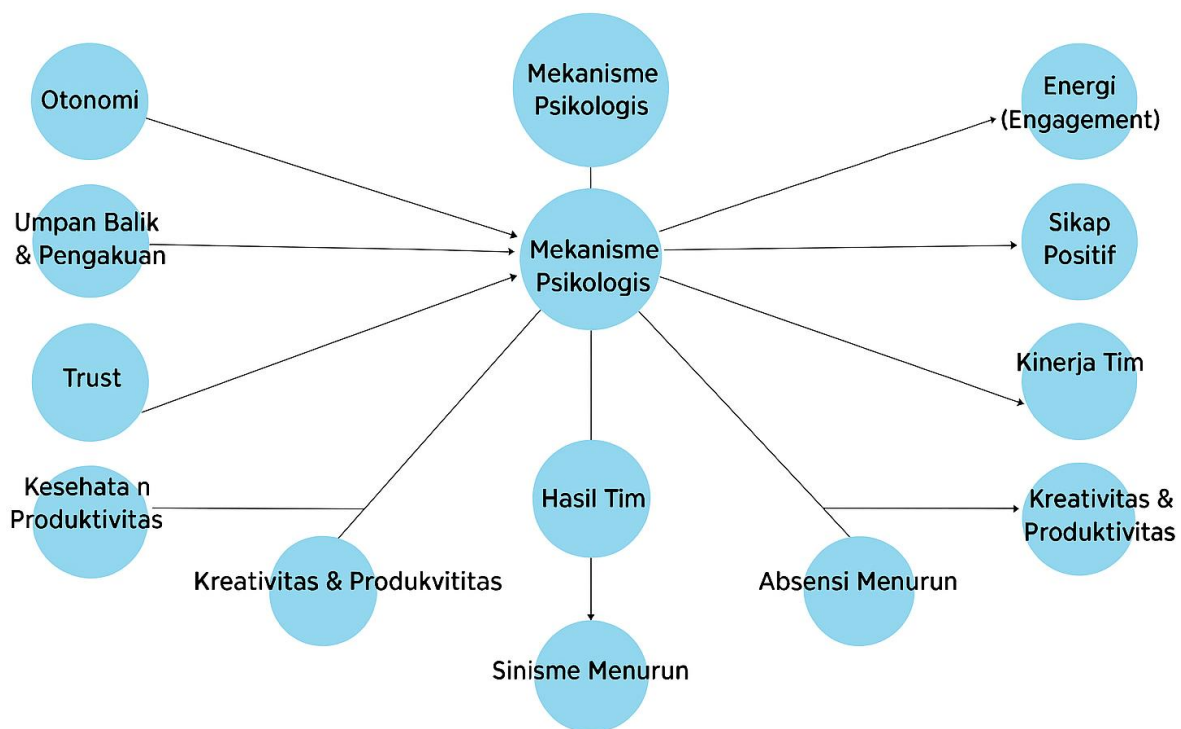
Iklim *psychological safety* meningkatkan *voice*, pembelajaran, dan perbaikan proses, yang berkontribusi pada penguatan *outcome tim*.

Proposisi 9:

Pelatihan tim dan *team-building* meningkatkan koordinasi, kohesi, dan efektivitas proses tim, yang pada akhirnya meningkatkan performa tim.

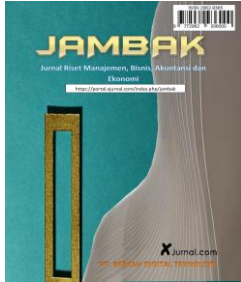
Proposisi 10:

Intervensi kesehatan dan gerakan aktif (seperti *wellness*, pola makan sehat, rapat berjalan) meningkatkan *well-being*, kreativitas, dan produktivitas, serta menekan absensi.



Gambar 2. Diagram Alur praktik kepemimpinan, mekanisme psikologis, dan hasil tim.

Gambar 2 diatas merupakan diagram Alur yang menggambarkan hubungan antara praktik kepemimpinan, mekanisme psikologis, dan hasil tim. Diagram ini menunjukkan bagaimana praktik-praktik kepemimpinan tertentu, seperti otonomi, umpan balik, transparansi, trust, dan kesehatan, mempengaruhi mekanisme psikologis (seperti pemenuhan kebutuhan SDT, self-efficacy, trust, dan psychological safety). Selanjutnya, mekanisme ini berkontribusi pada peningkatan energi (engagement), sikap positif, kinerja tim, kreativitas, dan produktivitas, serta mengurangi absensi dan sinisme.



JAMBak

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



2. Pembahasan

Berdasarkan temuan dalam sintesis tematik, model konseptual *Energy-Attitude Investment Model* (EAIM) yang diusulkan memberikan pandangan yang jelas mengenai bagaimana praktik kepemimpinan dapat membentuk energi dan sikap dalam tim, serta bagaimana keduanya memengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan literatur yang ada, yang menunjukkan bahwa pengelolaan energi yang tepat dan pembentukan sikap positif adalah kunci untuk meningkatkan kinerja tim (Bakker & Demerouti, 2007; Cerasoli et al., 2014).

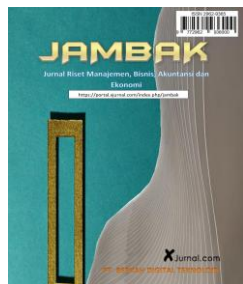
Praktik Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Energi dan Sikap

Pada tema pertama yang membahas Otonomi & Pengembangan Karier, hasil menunjukkan bahwa anggota tim yang diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dan kesempatan untuk berkembang cenderung lebih terlibat dan memiliki energi yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh teori *Self-Determination Theory* (SDT) yang menjelaskan bahwa otonomi adalah salah satu kebutuhan psikologis dasar yang penting untuk memotivasi individu dalam konteks kerja (Deci & Ryan, 2000). Dengan pemenuhan kebutuhan otonomi, anggota tim merasa lebih memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, yang memperkuat *self-efficacy* dan meningkatkan motivasi intrinsik mereka (Slomp et al., 2018).

Selain itu, tema kedua yang berkaitan dengan Umpan Balik & Pengakuan menunjukkan hasil yang konsisten, di mana pengakuan yang tepat dan umpan balik yang terarah secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan kinerja tim. Temuan ini juga diperkuat oleh literatur yang menunjukkan bahwa *self-efficacy* dan motivasi intrinsik berhubungan erat dengan hasil kinerja yang lebih baik (Cerasoli et al., 2014). Oleh karena itu, pemberian umpan balik yang jelas dan konstruktif adalah salah satu strategi kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan energi dan membentuk sikap positif dalam tim.

Transparansi/Keadilan & Trust menjadi tema berikutnya yang sangat relevan dengan teori *psychological safety*. Studi menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin dan penerapan keadilan prosedural berkontribusi terhadap terciptanya *psychological safety*, yang memungkinkan anggota tim untuk berbicara secara terbuka dan berbagi ide tanpa takut dihukum (Edmondson, 1999). Keberadaan trust dalam tim mempengaruhi *engagement* dan mengurangi sinisme, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan (Dirks & Ferrin, 2002).

Tema Iklim Relasional (*Psychological Safety & Voice*) juga menunjukkan bagaimana menciptakan ruang aman bagi anggota tim untuk berbicara dan mengemukakan pendapat berperan penting dalam meningkatkan kreativitas dan produktivitas. Ketika anggota tim merasa



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



didengarkan dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran dan inovasi (Edmondson & Lei, 2014).

Terakhir, tema Kesehatan & Gerak Aktif di Tempat Kerja mengonfirmasi bahwa intervensi kesehatan seperti program wellness atau rapat berjalan tidak hanya meningkatkan *well-being* tetapi juga mempengaruhi kinerja dan kreativitas anggota tim (Oppezso & Schwartz, 2014). Hal ini memberikan bukti bahwa program kesehatan yang sederhana, tetapi efektif, dapat mengurangi stres dan burnout, serta meningkatkan *engagement* anggota tim.

Proposisi dan Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil sintesis tematik ini, artikel ini mengusulkan sepuluh proposisi yang dapat diuji lebih lanjut dalam penelitian mendatang. Proposisi-proposisi ini mencakup berbagai praktik kepemimpinan yang terbukti meningkatkan energi dan sikap dalam tim. Praktik-praktik seperti dukungan otonomi, pengakuan dan umpan balik, serta pengembangan karier diusulkan sebagai intervensi yang paling efektif untuk meningkatkan *engagement* dan kinerja tim. Selain itu, menciptakan iklim psikologis yang aman dan meningkatkan transparansi dalam organisasi juga berpotensi menurunkan sinisme dan burnout, yang sering kali menghambat produktivitas tim.

Implikasi praktis dari temuan ini sangat berguna bagi manajer dan pemimpin organisasi, karena mereka dapat menggunakan temuan ini untuk merancang program intervensi yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tim, tetapi juga memperkuat kesejahteraan fisik dan mental anggota tim. Implementasi program-program yang mendukung kesehatan fisik dan psikologis anggota tim, serta mendorong transparansi dan kepercayaan dalam organisasi, akan menciptakan tim yang lebih produktif, inovatif, dan berorientasi pada hasil.

Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya

Meskipun hasil penelitian ini memberikan wawasan yang berarti tentang bagaimana praktik kepemimpinan memengaruhi energi dan sikap dalam tim, ada beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Salah satunya adalah bahwa penelitian ini hanya mengandalkan tinjauan literatur dan tidak melibatkan data empiris langsung dari studi lapangan. Oleh karena itu, penelitian mendatang sebaiknya fokus pada uji empiris untuk menguji proposisi-proposisi yang diusulkan dalam konteks organisasi yang lebih beragam, baik di sektor publik maupun swasta, serta dalam berbagai budaya organisasi.

Selain itu, pengujian terhadap intervensi kepemimpinan dalam konteks industri tertentu (misalnya, teknologi, layanan kesehatan, pendidikan) akan memberikan wawasan tambahan



JAMBAC

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



mengenai efektivitasnya dalam konteks yang lebih spesifik. Penelitian lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi hubungan antara kesehatan mental dan kesejahteraan fisik anggota tim dengan outcome kinerja tim, serta bagaimana hubungan ini dapat diperkuat oleh praktik kepemimpinan yang berbasis pada *self-determination* dan *psychological safety*.

E. PENUTUP

Dalam penelitian ini, kami telah mengembangkan sebuah model konseptual yang menghubungkan praktik kepemimpinan dengan energi dan sikap anggota tim, serta bagaimana keduanya mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Berdasarkan hasil sintesis tematik dari 25 studi inti yang telah dianalisis, ditemukan bahwa praktik kepemimpinan yang fokus pada otonomi, pengembangan karier, umpan balik, transparansi, trust, serta kesehatan dan gerak aktif di tempat kerja berperan penting dalam meningkatkan *engagement* dan membentuk sikap positif dalam tim.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung otonomi dan pengakuan terhadap anggota tim tidak hanya meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif. Selain itu, kehadiran trust dan *psychological safety* menjadi faktor kunci dalam membangun hubungan relasional yang sehat, yang memungkinkan anggota tim untuk berkolaborasi lebih efektif dan mengurangi sinisme yang sering kali menghambat kinerja.

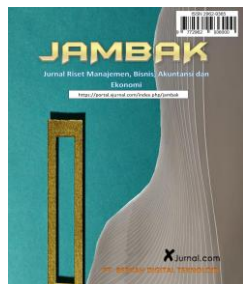
Implikasi praktis dari penelitian ini sangat sesuai untuk manajer dan pemimpin organisasi, yang dapat menerapkan praktik-praktik tersebut untuk meningkatkan kinerja tim mereka. Program kesejahteraan yang mendukung kesehatan fisik dan mental anggota tim serta intervensi berbasis otonomi dan pengakuan dapat membantu menciptakan tim yang lebih terlibat, kreatif, dan produktif.

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berguna, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, seperti ketergantungan pada tinjauan literatur dan tidak adanya data empiris langsung dari penelitian lapangan. Oleh karena itu, penelitian mendatang perlu menguji proposisi-proposisi yang diajukan dalam konteks yang lebih beragam, baik di sektor publik maupun swasta, serta di berbagai budaya organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman kita mengenai bagaimana praktik kepemimpinan dapat membentuk energi dan sikap dalam tim untuk mencapai kinerja yang optimal, serta memberikan pedoman bagi organisasi dalam mengembangkan tim yang sukses dan berorientasi pada hasil.



F. DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Oppezzo, M., & Schwartz, D. L. (2014). Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(4), 1142–1152. <https://doi.org/10.1037/a0036577>



JAMBAK

Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi

<https://portal.xjurnal.com/index.php/jambak>

Vol. 5, No. 1, 2026

<https://doi.org/10.58468/jambak.v5i1.223>



- Peñalvo, J. L., et al. (2021). Workplace interventions for improving diet and/or reducing overweight/obesity (systematic review/meta-analytic evidence). *The Lancet Public Health*, 6(3), e190–e200. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(21\)00140-7](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(21)00140-7)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42, 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>