



## Studi Literatur: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Feren S. Sumondakh, Vanesa D. Kembau, Christanov G.W. Salawo,  
Marssel M. Sengkey, Ni Kadek Diah Shinta Kartika

Fakultas Ilmu Pendidikan dan Psikologi Universitas Negeri Manado

Received: 20 Mei 2026  
Revised: 29 Mei 2026  
Accepted: 11 Juni 2026

### Abstrak

Penelitian studi literatur ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis secara komprehensif pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dipandang sebagai sistem makna bersama dan pola asumsi dasar yang strategis dalam membentuk perilaku, motivasi, dan kualitas kerja individu dalam organisasi. Melalui metode tinjauan semi-sistematis dan pendekatan kualitatif deskriptif, sumber-sumber ilmiah dari berbagai platform akademik dikaji secara kritis untuk mensintesis temuan. Hasil sintesis literatur mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran dualistik, yaitu sebagai mekanisme kontrol tidak tertulis yang mengarahkan perilaku (Robbins & Judge) dan sebagai sumber energi psikologis yang meningkatkan modal psikologis karyawan (Luthans). Budaya yang kuat dan adaptif (seperti yang ditekankan oleh Kotter dan Heskett) terbukti berkorelasi positif dengan pertumbuhan kinerja jangka panjang, efektivitas kerja, dan peningkatan komitmen afektif. Sebaliknya, budaya yang kaku atau terlalu birokratis dapat menghambat potensi. Studi ini menyimpulkan bahwa keselarasan antara nilai budaya dengan strategi organisasi, yang diinternalisasi melalui proses manajemen sumber daya manusia yang konsisten, adalah kunci utama dalam memanfaatkan budaya organisasi untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.

(\*) Corresponding Author:

[ferensumondakh17@gmail.com](mailto:ferensumondakh17@gmail.com),  
[cristanovsalawo@gmail.com](mailto:cristanovsalawo@gmail.com),  
[diahshintakartika@unima.ac.id](mailto:diahshintakartika@unima.ac.id)

[vanesakwhite@gmail.com](mailto:vanesakwhite@gmail.com),  
[mmsengkey@unima.ac.id](mailto:mmsengkey@unima.ac.id)

**How to Cite:** S. Sumondakh, F., D. Kembau, V., G.W. Salawo, C., M. Sengkey, M., & Diah Shinta Kartika, N. K. (2026). Studi Literatur: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(6.D), 88-96. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/13414>.

## PENDAHULUAN

Budaya organisasi telah menjadi elemen krusial yang menentukan arah perkembangan sebuah institusi di tengah kompetisi global yang semakin intens. Budaya organisasi bukan sekadar kumpulan nilai yang terpampang di dinding kantor, melainkan merupakan sistem pemahaman bersama yang mempengaruhi cara individu bertindak, berpikir, dan berinteraksi dalam lingkungan profesional mereka. Schein pada tahun 2010 menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan rangkaian asumsi fundamental yang terinternalisasi dan diturunkan kepada anggota baru untuk menginterpretasikan permasalahan internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi. Perspektif ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi strategis dalam membentuk perilaku dan mutu kinerja para anggotanya.

Di era transformasi digital saat ini, organisasi dituntut untuk bersikap adaptif dan responsif terhadap berbagai perubahan. Kinerja karyawan menjadi indikator kunci dalam menentukan kapabilitas organisasi untuk mencapai target strategisnya. Robbins dan Judge dalam kajian mereka tahun 2018 menyatakan bahwa budaya organisasi yang solid berfungsi sebagai mekanisme kontrol informal yang mampu mengarahkan perilaku karyawan tanpa memerlukan instruksi eksplisit. Dengan budaya yang adaptif, sinergi internal dapat terbangun sehingga efektivitas kerja meningkat secara signifikan.

Kinerja karyawan sendiri merupakan hasil perpaduan dari kapabilitas individu, motivasi, lingkungan kerja, dan nilai-nilai organisasi yang mempengaruhinya. Melalui budaya organisasi yang kondusif, karyawan dapat memahami tujuan organisasi sekaligus merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi optimal. Denison pada tahun 2000 menekankan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja melalui aspek konsistensi nilai, keterlibatan anggota, adaptabilitas, dan kejelasan misi organisasi. Ketika nilai-nilai budaya selaras dengan strategi organisasi, maka kinerja karyawan cenderung mengalami peningkatan.

Dampak budaya organisasi juga terlihat dari bagaimana budaya tersebut menciptakan atmosfer kerja yang positif dan mendukung kesehatan psikologis karyawan. Luthans tahun 2011 mengungkapkan bahwa modal psikologis yang kuat seperti optimisme, harapan, ketangguhan, dan efikasi diri akan meningkat apabila lingkungan kerja menyediakan keamanan emosional dan dukungan budaya yang konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa budaya dapat menjadi sumber energi psikologis yang sangat berpengaruh terhadap performa kerja.

Berbagai hasil riset menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki korelasi langsung dengan kinerja karyawan dalam berbagai sektor bisnis. Sebagai contoh, penelitian klasik Kotter dan Heskett tahun 1992 menyimpulkan bahwa perusahaan dengan budaya yang adaptif dan fleksibel mengalami pertumbuhan kinerja lebih besar dalam jangka panjang dibandingkan perusahaan yang mempertahankan budaya yang kaku. Budaya yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi terbukti mampu mendorong kreativitas karyawan serta meningkatkan produktivitas.

Namun, tidak semua budaya mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja. Budaya yang terlalu birokratis, hirarkis, atau menekankan kekuasaan secara berlebihan dapat menciptakan tekanan psikologis dan menghambat potensi karyawan. Cameron dan Quinn tahun 2011 dalam model *Competing Values Framework* menjelaskan bahwa terdapat empat tipe budaya *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy* yang masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Misalnya, budaya *Clan* mendorong kolaborasi dan loyalitas, sedangkan budaya *Market* meningkatkan orientasi pada hasil dan kompetisi. Pemahaman terhadap tipe budaya ini membantu organisasi menyesuaikan strategi kerja agar mampu meningkatkan kinerja secara optimal.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja tidak hanya terbatas pada produktivitas, melainkan juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, retensi karyawan, dan kualitas hubungan antarpegawai. Hatch dan Cunliffe tahun 2013 menambahkan bahwa budaya bersifat dinamis dan terbentuk melalui proses interaksi sosial yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perubahan struktur, sistem manajemen, atau lingkungan eksternal dapat mempengaruhi transformasi budaya organisasi,

yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Pemahaman terhadap dinamika ini menjadi penting terutama bagi organisasi yang sedang menghadapi perubahan besar.

Dalam praktiknya, organisasi sering menghadapi tantangan dalam mempertahankan budaya yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. Karyawan yang berasal dari latar belakang beragam memiliki interpretasi berbeda terhadap nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, integrasi budaya membutuhkan komunikasi yang intensif, konsistensi dalam implementasi nilai, serta kepemimpinan yang mampu menjadi teladan. Mathis dan Jackson tahun 2016 menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam memastikan bahwa budaya organisasi dapat diinternalisasi melalui rekrutmen, pelatihan, promosi, hingga pengembangan organisasi. Upaya ini terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat sosial yang membangun komitmen dan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai pribadi mereka, maka komitmen afektif akan meningkat, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga emosional dan kognitif, sehingga berdampak luas pada motivasi dan perilaku kerja.

Oleh karena itu, studi literatur mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sangat diperlukan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana nilai, norma, dan praktik budaya membentuk kualitas kinerja dalam organisasi modern. Kajian ini dapat membantu organisasi memahami tipe budaya yang paling efektif dalam meningkatkan produktivitas, serta memberikan arah dalam merancang strategi pengembangan budaya di masa depan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis, tetapi juga relevan secara praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam berbagai konteks organisasi.

## **Kajian Literatur**

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk pola perilaku, interaksi, dan persepsi anggota organisasi terhadap realitas kerja mereka. Budaya yang solid membantu menetapkan standar perilaku dan menciptakan kestabilan dalam proses operasional (Robbins & Judge, 2013). Dalam konteks kontemporer, budaya organisasi dipandang sebagai aset strategis yang mampu mengarahkan trajektori perkembangan organisasi serta efektivitas operasional di berbagai sektor (Schein, 2010).

Schein pada tahun 2010 menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan: artefak, nilai yang diakui, dan asumsi dasar yang tertanam. Ketiga tingkatan ini saling berinteraksi dalam membentuk perilaku dan pengambilan keputusan organisasi. Ketika ketiga lapisan ini harmonis, budaya dapat mendukung pelaksanaan strategi dan menciptakan lingkungan kerja yang kohesif (Hatch & Cunliffe, 2013). Keharmonisan budaya ini menjadi faktor krusial dalam keberhasilan organisasi menghadapi tekanan perubahan dan kompetisi global.

Riset menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan langsung dalam membentuk kualitas sumber daya manusia serta pola interaksi internal. Budaya yang suportif membangun iklim kerja positif yang meningkatkan kepuasan kerja dan rasa memiliki di antara anggota organisasi (Lok & Crawford, 2004). Sebaliknya, budaya yang negatif berpotensi menciptakan konflik, ketidakjelasan peran, dan penurunan loyalitas sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi (O'Reilly & Chatman, 2020).

Budaya organisasi juga mempengaruhi keberhasilan transformasi organisasi. Organisasi dengan budaya fleksibel lebih mampu menerima dan mengimplementasikan perubahan, termasuk inovasi teknologi dan penyesuaian proses kerja (Kotter, 2012). Pemimpin memiliki peran sentral dalam memelihara budaya adaptif melalui keteladanan, kebijakan, dan komunikasi strategis (Cameron & Quinn, 2011). Hal ini menjadikan budaya organisasi sebagai salah satu elemen fundamental yang menggerakkan organisasi.

Di samping itu, budaya organisasi mempengaruhi kualitas kinerja tim. Budaya yang menekankan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kepercayaan akan menciptakan kerja tim yang

efektif (Daft, 2016). Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas internal, tetapi juga sebagai sistem nilai yang menyokong produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu dalam memenuhi standar dan tujuan organisasi. Kinerja mencakup aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta efektivitas dalam menyelesaikan tugas (Robbins & Judge, 2013). Kinerja yang optimal merupakan indikator penting keberhasilan organisasi, karena pencapaian tujuan sangat bergantung pada kontribusi masing-masing karyawan (Mangkunegara, 2017).

Menurut Armstrong pada tahun 2014, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bekerja. Ketiganya berinteraksi dalam menghasilkan performa yang maksimal. Ketika karyawan memiliki kompetensi yang baik serta didukung lingkungan kerja yang kondusif, maka produktivitas dapat meningkat secara signifikan (Mathis & Jackson, 2011). Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa standar kinerja jelas dan dapat dipahami oleh seluruh karyawan.

Riset menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki korelasi erat dengan kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, dukungan emosional, dan penghargaan akan menciptakan iklim kerja kondusif yang berdampak pada peningkatan performa (Yukl, 2013). Budaya organisasi yang mendorong inovasi, kepercayaan, dan kerja sama juga terbukti mampu meningkatkan kualitas hasil kerja (Denison, 2000).

Faktor lingkungan kerja seperti fasilitas, struktur organisasi, dan hubungan antarkaryawan turut berkontribusi terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung memungkinkan karyawan bekerja secara efektif tanpa hambatan signifikan (Sedarmayanti, 2011). Selain itu, sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan dapat mendorong karyawan untuk terus berkembang serta menyesuaikan hasil kerja dengan standar organisasi (Armstrong, 2014).

Dalam menghadapi kompetisi global, organisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas kinerja melalui pengembangan SDM. Pelatihan, coaching, dan pemberdayaan karyawan menjadi bagian penting dalam penguatan kompetensi sehingga mereka mampu beradaptasi dengan perubahan dan menampilkan kinerja optimal (Mathis & Jackson, 2011). Dengan demikian, investasi pada pengembangan SDM merupakan strategi jangka panjang untuk meningkatkan daya saing organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi kemauan karyawan untuk bekerja mencapai tujuan tertentu. Motivasi menentukan energi, arah, dan ketahanan seseorang dalam menyelesaikan tugas (Robbins & Judge, 2013). Dalam organisasi, motivasi menjadi aspek penting karena berhubungan langsung dengan kinerja, kepuasan kerja, dan produktivitas (Luthans, 2011).

Menurut teori kebutuhan Maslow yang dikembangkan kembali dalam konteks modern oleh Kreitner dan Kinicki pada tahun 2014, motivasi muncul dari pemenuhan kebutuhan yang bertingkat, mulai dari fisiologis hingga aktualisasi diri. Ketika kebutuhan dasar terpenuhi, karyawan cenderung mengejar kebutuhan psikologis dan sosial yang lebih tinggi, seperti pengakuan dan penghargaan. Organisasi perlu memahami struktur kebutuhan ini untuk menciptakan strategi motivasional yang efektif.

Herzberg mengembangkan teori dua faktor yang menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor motivator (intrinsik) dan hygiene (ekstrinsik). Dalam penelitian lanjutan, teori ini dibuktikan relevan untuk menjelaskan fenomena kepuasan kerja di berbagai sektor modern (Luthans, 2011). Faktor intrinsik seperti prestasi dan tanggung jawab terbukti lebih berpengaruh pada motivasi jangka panjang, sementara faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja mencegah ketidakpuasan (Kreitner & Kinicki, 2014).

Motivasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin transformasional yang memberikan inspirasi, visi jelas, dan perhatian individual dapat

meningkatkan motivasi secara signifikan (Yukl, 2013). Lingkungan kerja yang menghargai kontribusi, menyediakan umpan balik, dan memberikan ruang partisipasi juga meningkatkan motivasi internal karyawan (Luthans, 2011).

Di samping itu, motivasi berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi, memiliki daya juang, dan memberikan kontribusi lebih besar pada perkembangan organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Oleh karena itu, membangun sistem motivasi yang sehat menjadi investasi strategis bagi organisasi untuk memastikan keberlanjutan dan performa jangka panjang.

## **METODE PENELITIAN**

Riset ini menggunakan metode kajian pustaka yang dirancang untuk menggali dan menelaah berbagai hasil kajian ilmiah berkaitan dengan dampak budaya organisasi pada performa karyawan. Metode ini diseleksi karena dapat menyajikan panorama yang komprehensif dan detail tentang proses pembentukan budaya organisasi, mekanisme nilai-nilai budaya dalam mempengaruhi sikap kerja, serta potensi budaya dalam mengakselerasi atau menghambat performa karyawan. Pendekatan kajian pustaka memberi kesempatan pada peneliti untuk mempelajari kerangka teoretis dan hasil riset sebelumnya sehingga menghasilkan pemahaman menyeluruh tentang topik yang dikaji (Syahla et al., 2024).

Langkah awal penelitian diawali dengan aktivitas penelusuran dan kompilasi referensi ilmiah yang sesuai melalui Google Scholar. Frasa kunci yang diterapkan dalam penelusuran meliputi: "pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan", "organizational culture and employee performance", serta "hubungan budaya organisasi dengan kinerja". Hasil penelusuran selanjutnya dipilah berdasarkan kesesuaian topik, validitas sumber, periode publikasi, dan sumbangsih terhadap diskusi. Hanya literatur jurnal, publikasi ilmiah, dan studi yang mempunyai relevansi kuat dengan variabel budaya organisasi dan performa karyawan yang dijadikan sumber data dalam riset ini.

Riset ini menerapkan metode tinjauan semi-sistematis atau naratif, sesuai penjelasan Wong et al. tahun 2013 dalam Poltak dan Widjaja tahun 2024. Metode semi-sistematis diambil mengingat tema budaya organisasi dan performa karyawan mempunyai lingkup yang lebar dan ditelaah oleh berbagai peneliti dari perspektif yang beragam. Lewat metode ini, peneliti bukan sekedar meringkas hasil-hasil riset, namun juga menginterpretasi secara mendalam terhadap pola, tren, dan celah penelitian yang teridentifikasi. Tinjauan naratif memberi ruang pada peneliti untuk menghadirkan sintesis riset dalam format yang lebih adaptif dan menyeluruh.

Sejalan dengan ciri khas riset pustaka, kajian ini juga menerapkan metode kualitatif deskriptif, dimana data yang didapat dipresentasikan dalam format paparan naratif. Berdasarkan Soelistyarini, riset kualitatif deskriptif memiliki tujuan menghasilkan paparan yang detail tentang fenomena berdasarkan sumber yang ditelaah. Dalam hal ini, data yang terkumpul mencakup teori budaya organisasi, model budaya, indikator performa karyawan, serta hasil empiris tentang korelasi keduanya. Keseluruhan data ditelaah dengan teknik pembacaan kritis, pengklasifikasian konsep, komparasi temuan, dan penyimpulan berdasarkan evidensi literatur.

Proses analisis dijalankan lewat tiga tahap pokok:

1. Reduksi data, yakni menyeleksi, memfilter, dan mengklasifikasikan sumber pustaka berdasarkan variabel budaya organisasi dan performa karyawan.
2. Presentasi data, yakni mengorganisir temuan dalam struktur naratif supaya hubungan antarkonsep dapat tampak jelas.
3. Konklusi, yakni memformulasikan gambaran umum tentang dampak budaya organisasi pada performa karyawan berdasarkan hasil sintesis literatur.

## **Hasil**

### **Tabel Hasil Kajian Literatur**

No	Penulis & Judul Jurnal	Metode	Hasil	Temuan
----	------------------------	--------	-------	--------

1.	Deni Firmansyah & Jacinta Winarto. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Antara	Kuantitatif, SEM-PLS, 33 responden	Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Motivasi kerja menjadi variabel mediasi yang menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja. Kepemimpinan demokratis baru meningkatkan kinerja jika motivasi meningkat.
2.	Hanazka Syahla, Rolia Adelia, Siska Yulianti, & Eman Sulaeman — Study Literatur: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan.	Studi literatur dari berbagai penelitian terdahulu	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan demokratis menciptakan lingkungan kerja kondusif dan meningkatkan produktivitas.	Kepemimpinan demokratis meningkatkan inovasi, partisipasi, motivasi, dan hubungan kerja. Konsisten berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
3.	Muawanah & Anjas Sasana Bahri — Dampak Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan .	Kuantitatif, Regresi Linier Berganda, 104 responden	Gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.	Kombinasi kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal menjelaskan > 56% variasi kinerja karyawan. Lingkungan kerja partisipatif + komunikasi efektif meningkatkan performa secara signifikan.

Studi pertama yang disusun oleh Deni Firmansyah bersama Jacinta Winarto mengungkapkan bahwa pendekatan kepemimpinan demokratis secara langsung tidak berdampak pada performa karyawan. Meski begitu, riset tersebut membuktikan adanya hubungan positif dan bermakna antara gaya kepemimpinan demokratis dengan tingkat motivasi kerja, yang kemudian motivasi inilah yang secara signifikan memengaruhi hasil kerja karyawan. Artinya, motivasi berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan penerapan kepemimpinan demokratis dengan pencapaian kinerja yang lebih baik. Kesimpulan utama dari riset ini ialah motivasi kerja berperan sebagai perantara (mediator) yang menjadikan dampak kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan menjadi bermakna secara statistik—sehingga pemimpin dengan pendekatan demokratis tetap efektif meningkatkan produktivitas tim, namun prosesnya melalui penguatan motivasi lebih dulu.

Studi kedua yang digarap oleh Hanazka Syahla, Rolia Adelia, Siska Yulianti, dan Eman Sulaeman memaparkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan dampak positif dan

signifikan terhadap performa karyawan berdasarkan tinjauan terhadap berbagai penelitian sebelumnya. Kajian literatur ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis sanggup membentuk atmosfer kerja yang mendorong partisipasi aktif, meningkatkan semangat kerja, memperlancar relasi antara atasan dan staf, serta memicu lahirnya inovasi yang pada akhirnya mendorong kinerja. Penelitian-penelitian yang ditelaah memperlihatkan keselarasan bahwa meski ada variabel lain yang ikut berperan, gaya kepemimpinan demokratis tetap memberikan sumbangan besar dalam pencapaian sasaran organisasi. Karena itu, studi kedua ini merekomendasikan gaya kepemimpinan tersebut bagi perusahaan yang ingin meningkatkan produktivitas sekaligus kepuasan kerja karyawan secara bersamaan.

Studi ketiga yang dilakukan oleh Muawanah dan Anjas Sasana Bahri menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula dengan komunikasi internal sebagai variabel tambahan. Melalui pengujian statistik pada 104 responden, riset ini memperlihatkan bahwa baik gaya kepemimpinan demokratis maupun komunikasi internal—baik secara terpisah maupun bersama-sama—mampu meningkatkan kinerja karyawan secara bermakna. Pemimpin yang menggunakan pendekatan demokratis terbukti dapat meningkatkan keterlibatan, kepercayaan, dan dorongan kerja karyawan, sementara komunikasi internal yang berjalan dengan baik memperkuat koordinasi dan pemahaman terhadap tanggung jawab. Kedua faktor ini bahkan mampu menjelaskan lebih dari setengah variasi dalam kinerja karyawan, sehingga studi ini menegaskan bahwa perpaduan antara kepemimpinan yang melibatkan partisipasi dan komunikasi yang efektif sangat krusial untuk mewujudkan kinerja maksimal dalam lingkungan kerja.

## **PEMBAHASAN**

Hasil telaah dari ketiga jurnal menampilkan pola yang sangat konsisten terkait bagaimana kondisi internal organisasi membentuk mutu performa karyawannya. Ketiga temuan sama-sama mengindikasikan bahwa partisipasi karyawan, transparansi komunikasi, dan dukungan dari pimpinan menjadi faktor yang menentukan apakah performa dapat meningkat secara signifikan. Pada konteks kepemimpinan, pendekatan yang memberi ruang keterlibatan terbukti mampu mendorong transformasi perilaku kerja. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan pandangan mereka diterima sebagai bagian dari proses kerja, muncul dorongan psikologis yang kuat untuk membalas kepercayaan tersebut melalui peningkatan tanggung jawab dan mutu kerja. Karyawan merasa lebih memiliki peran dalam organisasi, bukan sekadar pelaksana, sehingga energi kerja yang muncul pun jauh lebih besar. Temuan ini diperkuat oleh fakta bahwa motivasi menjadi elemen yang sangat menentukan—tidak hanya sebagai faktor pelengkap, tetapi sebagai jalur utama yang menghubungkan dukungan pemimpin dengan output performa yang meningkat.

Kesamaan temuan dari ketiga jurnal juga tampak pada pentingnya komunikasi internal yang baik. Dalam situasi kerja yang memerlukan koordinasi dan kolaborasi, kelancaran arus informasi menjadi penentu apakah karyawan dapat menjalankan tugasnya tanpa hambatan. Komunikasi yang berjalan dua arah memberikan ruang bagi klarifikasi, masukan, serta penyelesaian masalah secara cepat, dan kondisi ini berdampak langsung pada efektivitas kerja. Ketika informasi tidak terhambat, karyawan dapat bekerja dengan lebih percaya diri, memahami prioritas organisasi, serta mampu menyesuaikan diri dengan dinamika tugas. Situasi seperti ini memperkuat hubungan antarpersonel dan pada akhirnya membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian hasil yang lebih optimal.

Selain itu, seluruh jurnal menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan yang melibatkan bawahan dan komunikasi yang sehat melahirkan iklim kerja yang suportif. Iklim semacam ini membuat karyawan lebih mudah memusatkan energi pada pekerjaannya karena tidak terbebani oleh tekanan struktural atau ketidakjelasan perintah. Dalam iklim yang positif, karyawan merasa aman untuk berdiskusi, mengusulkan ide, dan mengambil inisiatif tanpa takut membuat kesalahan. Rasa aman ini berperan besar dalam meningkatkan kreativitas dan keberanian untuk melakukan

perbaikan, sehingga kontribusi mereka terhadap organisasi menjadi lebih signifikan. Temuan ini terlihat jelas dari besarnya pengaruh gabungan faktor internal tersebut terhadap kinerja, di mana sebagian besar variasi kinerja dapat dijelaskan oleh hubungan kerja yang partisipatif dan komunikasi yang efektif.

Hubungan antara motivasi, keterlibatan, dan kinerja juga tampak sangat kuat. Ketiga jurnal memberikan gambaran bahwa motivasi bukan hanya hasil, tetapi juga penggerak utama dari interaksi sosial yang positif dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai melalui sikap pemimpin dan transparansi komunikasi, motivasi akan muncul secara alami. Motivasi yang muncul dari pengakuan dan keterlibatan memiliki efek yang jauh lebih kuat dibandingkan motivasi yang berasal dari tekanan atau instruksi formal. Karena itu, peningkatan kinerja yang terlihat dalam ketiga jurnal tidak terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan hasil logis dari meningkatnya dorongan internal yang dibangun melalui hubungan kerja yang sehat. Kondisi ini menjadi indikator bahwa organisasi dengan pola hubungan yang kolaboratif dapat menghasilkan performa yang jauh lebih stabil dan berkelanjutan.

Keseluruhan temuan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan yang mendorong partisipasi, komunikasi yang jelas, dan motivasi yang kuat. Ketiga jurnal memberikan bukti yang konsisten bahwa kualitas hubungan internal organisasi adalah faktor utama yang menggerakkan perubahan dalam perilaku kerja. Dengan kata lain, peningkatan kinerja bukan semata-mata berasal dari sistem atau kebijakan formal, tetapi dari bagaimana pemimpin, karyawan, dan struktur komunikasi berinteraksi dalam keseharian kerja.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan telaah terhadap tiga jurnal yang dianalisis, dapat ditarik kesimpulan bahwa performa karyawan mengalami peningkatan bermakna ketika organisasi berhasil menyediakan atmosfer kerja yang inklusif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan psikologis karyawan. Pelibatan karyawan dalam proses pembuatan keputusan dan ruang diskusi yang disediakan oleh pimpinan mendorong munculnya motivasi dari dalam diri serta memperkuat komitmen terhadap tanggung jawab kerja. Komunikasi internal yang efisien juga berperan sebagai pilar utama karena memfasilitasi penyampaian informasi yang terang, koordinasi yang mulus, serta terbentuknya kesepahaman kolektif mengenai target kerja. Keseluruhan hasil riset menunjukkan bahwa peningkatan kinerja bukan semata-mata produk dari regulasi formal, tetapi terutama bersumber dari kualitas interaksi sosial di dalam organisasi. Oleh sebab itu, perbaikan pola kepemimpinan dan mekanisme komunikasi menjadi komponen strategis yang perlu diperkuat guna menghasilkan performa karyawan yang lebih solid, produktif, dan berkesinambungan.

## SARAN

1. Implementasi kepemimpinan partisipatif perlu diintensifkan mengingat terbukti efektif meningkatkan dorongan kerja dan mutu performa. Pimpinan disarankan untuk lebih rutin mengikutsertakan karyawan dalam pembahasan, membuka peluang penyampaian gagasan, serta membangun kepercayaan lewat pendekatan yang manusiawi dan terbuka.
2. Penguatan sistem komunikasi internal merupakan langkah esensial yang harus dijalankan organisasi. Aliran informasi perlu dipastikan tetap jernih, relevan, dan tanpa hambatan. Komunikasi timbal balik harus didukung lewat forum diskusi, pertemuan tim, dan sistem umpan balik yang memungkinkan karyawan menyuarakan pandangan tanpa rasa tertekan.
3. Peningkatan iklim kerja yang mendukung dapat diwujudkan dengan membentuk lingkungan yang memberikan rasa aman secara emosional, sehingga karyawan lebih yakin untuk berinisiatif, menyampaikan pandangan, dan mengembangkan daya kreatif dalam menjalankan tugas.
4. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia perlu diorientasikan pada pembentukan kemampuan interpersonal dan kerja sama, mengingat relasi kerja yang positif terbukti sebagai faktor penentu dalam menciptakan kinerja yang optimal.
5. Peneliti berikutnya dapat memperluas cakupan kajian dengan meneliti variabel tambahan seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan pola komunikasi pimpinan untuk mengidentifikasi sejauh mana faktor-faktor tersebut turut andil dalam peningkatan kinerja pada konteks yang beragam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (2000). *Organizational Culture: Can it Be a Key Lever for Driving Organizational Change and Performance? In Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives (2nd ed.)*. Oxford University Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th ed.)*. McGraw-Hill Irwin.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Bahri, A. S., & Muawanah. (2022). Dampak Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan.
- Firmansyah, D., & Winarto, J. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Antara..
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Syahla, H., Adelia, R., Yulianti, S., & Sulaeman, E. (2023). Study Literatur: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan.