



DOI: <https://doi.org/10.38035/jhesm.v2i4>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di UMKM XYZ

Atikah Mutiara Aden<sup>1</sup>, Hapzi Ali<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, email: [202210325338@mhs.ubharajaya.ac.id](mailto:202210325338@mhs.ubharajaya.ac.id)

<sup>2</sup>Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, email: [hapzi.ali@gmail.com](mailto:hapzi.ali@gmail.com)

Corresponding author: [202210325338@mhs.ubharajaya.ac.id](mailto:202210325338@mhs.ubharajaya.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Determinants of Employee Performance: Organizational Culture, Leadership Style, and Employee Engagement in XYZ MSMEs is a scientific article of literature study within the scope of the field of management. This article aims to formulate hypotheses regarding the relationship between variables that will be used as the basis for further research. The object of research includes sources from online libraries, such as Google Scholar, Mendeley, and other academic platforms. The research method used is library research, which relies on open access e-books and e-journals as sources of information. Qualitative descriptive analysis. The results of this article: 1) Organizational Culture affects Employee Performance; 2) Leadership Style affects Employee Performance; and 3) Employee Engagement affects Employee Performance.*

**Keyword:** *Employee Performance, Organizational Culture, Leadership Style, Employee Engagement*

**Abstrak:** *Determinasi Kinerja Karyawan: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Keterlibatan Karyawan Di UMKM XYZ adalah artikel ilmiah studi pustaka dalam ruang lingkup bidang manajemen. Artikel ini bertujuan untuk merumuskan hipotesis mengenai hubungan antar variabel yang akan dijadikan dasar dalam penelitian selanjutnya. Objek penelitian mencakup sumber-sumber dari pustaka daring, seperti Google Scholar, Mendeley, dan platform akademik lainnya. Metode penelitian yang digunakan adalah library research, yang mengandalkan e-book dan e-journal akses terbuka sebagai sumber informasi. Analisis deskriptif kualitatif. Hasil artikel ini: 1) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; 2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; dan 3) Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.*

**Kata kunci:** *Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Setiap siswa tingkat S1, S2, dan S3 wajib menyelesaikan proyek penelitian dalam bentuk skripsi, tesis, dan disertasi. Demikian pula, para dosen, peneliti, dan staf fungsional lainnya secara aktif melakukan penelitian dan menerbitkan artikel ilmiah di jurnal ilmiah.

Pembuatan karya ilmiah merupakan persyaratan utama bagi siswa untuk menamatkan studinya di kebanyakan perguruan tinggi di Indonesia. Aturan ini berlaku untuk semua tingkatan pendidikan, yakni skripsi (S1), tesis (S2), dan disertasi (S3).

Dengan referensi praktis, banyak siswa dan penulis menghadapi kesulitan dalam mencari artikel dukungan untuk pekerjaan ilmiah mereka, baik itu sebagai penelitian awal maupun penelitian terkait. Artikel yang relevan dibutuhkan untuk memperkuat teori yang sedang diteliti serta menjelaskan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel dan membantu merumuskan hipotesis. Artikel ini membahas pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan, suatu studi *literature review* dalam bidang manajemen.

Berdasarkan latar belakang maka tujuan penulisan artikel ini adalah membangun hipotesis untuk riset selanjutnya, yaitu untuk merumuskan: 1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan; 2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; dan 3) Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

## **METODE**

Metode penulisan artikel *Literature Review* menggunakan pendekatan Kajian Pustaka (*library research*) dan *Systematic Literature Review* (SLR), yang dianalisis secara kualitatif. Sumber informasi diperoleh dari aplikasi dalam jaringan seperti Google Scholar, Mendeley, dan platform akademik lainnya.

*Systematic Literature Review* (SLR) didefinisikan sebagai proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menafsirkan semua bukti penelitian yang ada, dengan tujuan memberikan jawaban spesifik terhadap pertanyaan penelitian (Kitchenham et al., 2009). Dalam analisis kualitatif, kajian pustaka harus diterapkan secara konsisten dengan asumsi metodologis yang ada. Salah satu alasan untuk melakukan analisis kualitatif adalah karena sifat penelitian yang eksploratif (Ali, H., & Limakrisna, 2013).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Berdasarkan latar belakang, tujuan, dan metode yang telah dijelaskan, hasil dari artikel ini adalah sebagai berikut:

#### **Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan adalah pencapaian kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diemban karyawan (Mangkunegara, 2000). Kinerja Karyawan juga diartikulasikan sebagai output atau hasil akhir dari sebuah proses kerja (Nawawi, 2006).

Dimensi Kinerja Karyawan dapat dibagi menjadi tiga kategori utama yaitu Hasil Kerja, Perilaku Kerja, dan Sifat Pribadi. Indikator kinerja yang digunakan untuk menilai efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi meliputi Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu, Inisiatif, dan Kerjasama. Faktor-faktor yang berpengaruh meliputi Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keterlibatan Karyawan. Kinerja Karyawan pernah diteliti sebelumnya di antaranya adalah (Arisanti, 2019), (Yunita, 2016), dan (Malik, 2021).

#### **Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi adalah sistem yang menyeluruh dari keyakinan, norma, dan nilai yang diterima oleh anggota suatu organisasi yang menentukan bagaimana organisasi tersebut

berperilaku (Schein, 1922). Dalam definisi lain, hal ini diartikan sebagai kumpulan nilai-nilai, tradisi, dan keyakinan yang menentukan cara organisasi beroperasi dan mencapai tujuannya (Petters, 1982).

Dimensi Budaya Organisasi dapat dibagi menjadi tiga kategori utama, yaitu Nilai-nilai Inti, Praktik Kerja, dan Sikap Karyawan. Indikator yang digunakan untuk menilai efektivitas budaya organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan meliputi Kualitas Interaksi, Tingkat Keterlibatan, Adaptabilitas terhadap Perubahan, Inovasi, dan Kerjasama Tim. Sementara itu, faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi mencakup Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Keterlibatan Karyawan. Budaya Organisasi pernah diteliti sebelumnya di antaranya adalah (Andhini, 2015), (Kurniasari, 2018), dan (Soedjono, 2018).

### Gaya Kepemimpinan

Rensis Likert (1960) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi empat sistem, yaitu: Sistem Otokratis Eksploitatif, di mana motivasi didasarkan pada ancaman; Sistem Otokratis Paternalistik, yang mengandalkan penghargaan; Sistem Konsultatif, yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan; dan Sistem Partisipatif, di mana pemimpin dan karyawan membuat keputusan secara bersama-sama.

Dimensi Gaya Kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga kategori utama, yaitu Pendekatan Kepemimpinan, Strategi Komunikasi, dan Pengambilan Keputusan. Indikator yang digunakan untuk menilai efektivitas gaya kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi meliputi Kualitas Interaksi, Kemampuan Memotivasi, Ketepatan Pengambilan Keputusan, Inisiatif dalam Menghadapi Tantangan, dan Kemampuan Membangun Kerjasama Tim. Faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan meliputi Budaya Organisasi.

Keterlibatan Karyawan, dan Lingkungan Kerja. pernah diteliti sebelumnya di antaranya adalah (Wartini, 2014), (Kurniasari, 2018), dan (Soedjono, 2018).

### Review Artikel Relevan

Me-review artikel yang relevan sebagai dasar dalam menetapkan hipotesis penelitian dengan menjelaskan hasil penelitian terdahulu, menjelaskan persamaan, dan perbedaan dengan rencana penelitian yang relevan seperti yang terlampir pada tabel 1.

**Tabel 1: Hasil Penelitian Relevan**

No	Author (Tahun)	Hasil Riset Terdahulu	Persamaan Dengan Artikel Ini	Perbedaan Dengan Artikel Ini	Relevansi Dengan Hipotesis
1	Rijanto & Mukaram (2018)	Menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pengaruh sebesar 55,03%.	Fokus pada satu perusahaan (PT Agrodana Futures), sementara artikel ini dapat mencakup berbagai konteks organisasi.	Mendukung H1: Budaya organisasi (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).
2	Ernawati (2018)	Memperkuat argumen bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja.	Budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menyertakan variabel kompetensi sebagai faktor tambahan, sedangkan artikel ini lebih fokus pada keterlibatan.	Mendukung H1: Budaya organisasi (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

3	Anin Nafiqoh & Fatchurrohman (2020)	Menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja, sejalan dengan fokus artikel ini.	Budaya organisasi berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja staf melalui inovasi dan komunikasi.	Menggunakan pendekatan kualitatif, sementara artikel ini menggunakan pendekatan kuantitatif.	Mendukung H1: Budaya organisasi (X1) berpengaruh terhadap prestasi kerja, yang berkaitan dengan kinerja karyawan (Y).
4	Sembiring & Sofiyani (2021)	Menekankan hubungan antara gaya manajemen dan budaya kerja, relevan dengan gaya kepemimpinan dalam artikel ini.	Gaya manajemen berpengaruh positif terhadap budaya kerja organisasi.	Lebih fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja, sedangkan artikel ini lebih menekankan keterlibatan dan kinerja.	Mendukung H2: Gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap budaya organisasi yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan (Z).
5	Citra Dwi Jatiningrum dkk (2019)	Menyatakan pengaruh positif budaya organisasi terhadap perilaku karyawan, sejalan dengan analisis dalam artikel ini.	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku dan motivasi kerja karyawan.	Menyertakan motivasi dan kemampuan sebagai variabel tambahan, sedangkan artikel ini lebih fokus pada keterlibatan sebagai mediator.	Mendukung H1: Budaya organisasi (X1) berpengaruh terhadap keterlibatan yang berdampak pada kinerja (Y)
6	Prasetyo & Yulianti (2022)	Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, sejalan dengan fokus artikel ini.	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan.	Penelitian ini lebih spesifik pada gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan artikel ini membahas berbagai gaya kepemimpinan.	Mendukung H2: Gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan (Z).

### **Pembahasan**

Berdasarkan Kajian Teori, maka pembahasan artikel literature review ini adalah melakukan review artikel yang relevan, analisis pengaruh antar variable, dan membuat konseptual berfikir rencana penelitian:

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota suatu organisasi yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi dan bekerja. Prinsip-prinsip atau konsep dari Budaya Organisasi mencakup elemen-elemen seperti visi dan misi yang jelas, nilai-nilai yang kuat, kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang positif, serta komunikasi yang terbuka dan jujur.

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Jika Budaya Organisasi dipersepsikan dengan baik, maka Kinerja Karyawan juga akan dipersepsikan baik pula; begitu juga sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Budaya Organisasi meliputi gaya kepemimpinan, struktur organisasi, komunikasi internal, serta norma dan tradisi yang ada di dalam organisasi. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dengan memperhatikan Budaya Organisasi, manajemen perlu melakukan beberapa langkah strategis, seperti mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi secara jelas, memberikan pelatihan tentang budaya organisasi kepada karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fidian (2017), Alfitri (2018), dan Ilham (2020), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja individu dalam organisasi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya Kepemimpinan adalah cara atau pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, yang bertujuan untuk mempengaruhi dan mendorong mereka agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Prinsip-prinsip atau konsep Gaya Kepemimpinan mencakup berbagai pendekatan, seperti kepemimpinan yang mengarahkan (direktif), mendukung (supportive), partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian (prestasi). Setiap gaya memiliki dampak yang berbeda terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Jika dipersepsikan dengan baik, maka Kinerja Karyawan akan dipersepsikan baik pula; begitu juga sebaliknya. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan adalah karakteristik pemimpin, situasi organisasi, serta budaya organisasi. Gaya Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Andhini, 2015), (Kurniasari, 2018), dan (Soedjono, 2018). yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

### **Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Keterlibatan Karyawan adalah tingkat komitmen, motivasi, dan partisipasi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja.

Prinsip-prinsip atau konsep Keterlibatan Karyawan mencakup aspek-aspek seperti kepuasan kerja, pengakuan atas kontribusi, kesempatan untuk berkembang, dan komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan.

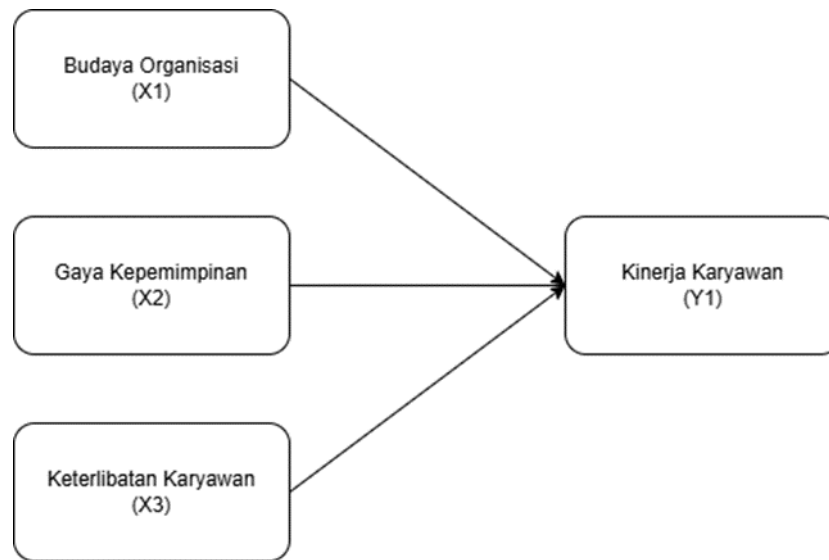
Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Jika keterlibatan karyawan dipersepsikan dengan baik, maka kinerja karyawan juga akan dipersepsikan baik pula; begitu juga sebaliknya. Hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan yang merasa terlibat cenderung menunjukkan perilaku produktif, berkontribusi lebih banyak, dan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang mendukung, komunikasi yang terbuka, serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan karyawan

berperan penting dalam meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arisanti, 2019), (Yunita, 2016), dan (Malik, 2021), yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, pembahasan, dan penelitian yang relevan, diperoleh kerangka konseptual artikel ini seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1: Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar 1, maka: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Selain ketiga variabel eksogen yang memengaruhi Kinerja Karyawan, terdapat banyak variabel lain, di antaranya:

- 1) Motivasi Kerja: (Arini & Ria, 2020), (Muslih, 2022)
- 2) Kompensasi: (Fulan et al., 2019), (Widyjaya et al., 2020)
- 3) Kebijakan Perusahaan: (Fulan et al., 2019), (Widyjaya et al., 2020)

### KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan, hasil dan pembahasan maka kesimpulan artikel ini adalah untuk merumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya, yaitu:

- 1) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan;
- 2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. dan
- 3) Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

### REFERENSI

- Alfitri, R., Rijanto, A., & Mukaram, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Agrodana Futures. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 123-136.
- Ali, H., & Limakrisna, N. (2013). *Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis Untuk Pemecahan*
- Ali, H., & Mappesona, H. (2016). *Build Brand Image: Analysis Service Quality And Product*
- Ali, H., Evi, N., & Nurmahdi, A. (2018). *The Influence Of Service Quality. Brand Image And*
- Ali, H., Limakrisna, N., & Jamaluddin, S. (2016). *Model Of Customer Satisfaction: The Budaya organisasi: Konsep dan implikasi. Jurnal Psikologi*, 5(3), 267-278.

- Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Empirical Study At Bri In Jambi. *International Journal Of Applied Business And Economic Research*.
- Firdian, M. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan X. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 45-58.
- karyawan di perusahaan Y. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 23-34.
- Zaharuddin, M. (2021). Gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan Z. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 112-124.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2005). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best*
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Munandar, A. (2008). *Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi (Doctoral Dissertation, Tesis, Dan Disertasi*. In In Deependublish: Yogyakarta.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: practices*. McGraw-Hill.
- Promotion On Purchase Decision At Mcu Eka Hospital. *Business And Management Studies*.  
<https://doi.org/10.21276/Sjbms.2018.3.1.12>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sedarmayanti, K. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Mandar Maju.
- Susetyo, W. E., Kusmaningtyas, A., & Tjahjono, H. (2014). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 16(1), 1-10.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (2008). *Managing organizational behavior* (5th ed.). Wiley.
- Wiryananti, D., & Setiawan, A. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja