

Dampak Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Muawanah¹ dan Anjas Sasana Bahri²

^{1,2} Sekolah Tinggi Ilmu Perikanan Malang, Indonesia;

¹Email : muawanahboutique@gmail.com

²Email : anjassasanabahri@gmail.com

IDAROTUNA: Jurnal Administrative Science

Vol 6 No 1 May 2025

<https://doi.org/10.54471/idarotuna.v6i1.59>

Received: March 18, 2025

Accepted: April 29, 2025

Published: May 20, 2025

Publisher's Note: Program Study Office Administrative stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract : Human resources play a crucial role in the success of an organization as they significantly impact employee performance. This study aims to examine the effect of democratic leadership style and internal communication on employee performance at CV. Bee Jay Seafoods in Probolinggo. Utilizing a quantitative approach, this research analyzes the impact of democratic leadership style and internal communication on employee performance, involving 104 employees as respondents. The results of data analysis show that both democratic leadership style and internal communication have a significant positive impact on employee performance. The partial hypothesis testing (t-test) indicates that both democratic leadership style and internal communication positively and significantly affect employee performance. This study contributes to understanding how leadership style and effective communication contribute to enhanced employee performance in the seafood processing industry. Additionally, it provides practical insights for improving management practices and fostering a productive work environment. The findings offer valuable implications for organizations seeking to optimize their workforce performance through improved leadership and communication strategies..

Keywords: Democratic Leadership, Internal Communication, Employee Performance, Organizational Management

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) atau *human resource* merupakan komponen yang tidak tergantikan dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam persaingan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, peran SDM menjadi sangat vital karena setiap karyawan berkontribusi langsung terhadap keberhasilan operasional maupun keberlanjutan perusahaan. SDM yang bermutu tinggi memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan, berinovasi, serta meningkatkan daya saing secara berkelanjutan (Ren et al., 2018). SDM bukan sekadar elemen produksi, melainkan aset strategis yang menentukan arah dan kecepatan pertumbuhan organisasi. SDM merupakan sumber daya di perusahaan yang ada keterikatan pada emosi, motivasi, serta kemampuan berpikir dan bertindak secara mandiri, menjadikannya sebagai penggerak utama proses inovasi dan produktivitas (Riniwati, 2016). Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara terencana dan berkelanjutan menjadi keharusan. Upaya ini mencakup strategi perekrutan, pelatihan, pengembangan karier, hingga retensi tenaga kerja berkualitas. Ketika manajemen SDM dilakukan secara strategis, organisasi dapat menekan tingkat *turnover*, meningkatkan keterlibatan (*engagement*), dan mengoptimalkan kontribusi individu pada tujuan organisasi (Prahendratno et al., 2023; Wedanti & Gorda, 2018).

Meskipun demikian, banyak organisasi di Indonesia masih menghadapi tantangan serius dalam pengelolaan SDM, terutama terkait dengan penurunan kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Supiyanto menunjukkan bahwa lebih dari 40% perusahaan mengalami penurunan kualitas output akibat kurangnya kompetensi dan komitmen karyawan (Supiyanto, 2015). Hal ini diperparah oleh lemahnya komunikasi internal serta ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dan ekspektasi karyawan. Dalam konteks CV. Bee Jay Seafoods Probolinggo, permasalahan seperti kurangnya supervisi, tidak adanya pelibatan karyawan dalam

pengambilan keputusan, serta minimnya umpan balik dari atasan menjadi faktor penyebab turunnya produktivitas. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa beberapa karyawan tidak memahami tugas secara utuh, tidak termotivasi menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, dan menunjukkan absensi yang tinggi. Fenomena ini menunjukkan perlunya pendekatan kepemimpinan dan komunikasi yang lebih inklusif dan kolaboratif. Jika tidak ditangani secara sistematis, kondisi ini dapat mengganggu keberlangsungan operasional dan menurunkan kualitas produk, sehingga merugikan citra dan keberlanjutan bisnis perusahaan (Sumartik et al., 2023).

Kepemimpinan demokratis telah lama dipandang sebagai salah satu pendekatan manajerial yang mampu memperkuat motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Model ini menekankan pada partisipasi aktif anggota tim, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap gagasan maupun kontribusi individu. Goleman et al. menegaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas organisasi (Goleman et al., 2013). Riset terbaru menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan ini berhubungan erat dengan lingkungan kerja yang kondusif, retensi karyawan yang lebih tinggi, serta pembentukan tim yang solid dan kohesif (Rachmadhani & Manafe, 2023). Selain itu, bukti empiris lintas sektor memperlihatkan konsistensi peran kepemimpinan demokratis terhadap kinerja. Kant et al. (2023), dalam studi pada perusahaan logistik, menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis secara signifikan meningkatkan produktivitas dan inovasi karyawan (Kant et al., 2023). Hal ini sejalan dengan temuan Chumaidah et al. yang menekankan pentingnya konsistensi pemimpin dalam menjaga komunikasi dua arah, memberikan arahan yang jelas, dan membangun kepercayaan timbal balik. Dengan demikian, literatur mutakhir menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis bukan sekadar gaya manajerial, melainkan strategi transformasional yang dapat memperkuat kapabilitas organisasi (Chumaidah et al., 2023).

Di sisi lain, komunikasi internal merupakan elemen fundamental dalam menjamin efektivitas kerja individu maupun tim. Literatur klasik maupun kontemporer menyoroti bahwa komunikasi internal yang baik memungkinkan terjadinya koordinasi lintas fungsi, efisiensi alur

kerja, serta distribusi informasi yang tepat sasaran. Komunikasi internal biasanya terbagi dalam tiga bentuk, yaitu vertikal (atas-bawah), horizontal (antar kolega), dan diagonal (lintas struktur) (Zaid et al., 2021). Penelitian oleh Agustini & Purnaningsih membuktikan bahwa komunikasi internal yang efektif membangun rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif dalam organisasi (Agustini & Purnaningsih, 2018). Randi menambahkan bahwa komunikasi terbuka dan responsif meningkatkan kinerja terutama di sektor jasa dan manufaktur (Randi, 2023), sedangkan Neonisa menunjukkan adanya hubungan kuat antara komunikasi internal dan kepuasan kerja. Dengan demikian, komunikasi internal diposisikan sebagai pilar utama dalam membangun budaya organisasi yang produktif dan kolaboratif (Neonisa, 2011).

Meskipun literatur telah menegaskan pentingnya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal secara terpisah, masih terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor pendidikan, rumah sakit, atau organisasi jasa (Rachmayuniawati, 2018; Rahim et al., 2016; Rahman et al., 2019), sementara kajian pada sektor padat karya dan agroindustri, seperti industri pengolahan makanan laut, masih terbatas. Kedua, studi yang ada umumnya menyoroti variabel ini secara independen, sehingga belum banyak yang menguji interaksi simultan antara kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal dalam satu model empiris. Padahal, kedua variabel tersebut secara konseptual saling memperkuat: kepemimpinan partisipatif tanpa komunikasi efektif berpotensi gagal membangun keterlibatan, sebaliknya komunikasi yang baik tanpa dukungan gaya kepemimpinan yang tepat tidak cukup meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Ketiga, sebagian riset terdahulu lebih menekankan pada hasil normatif atau konseptual, sehingga bukti kuantitatif yang menguji pengaruh gabungan kedua variabel tersebut terhadap kinerja masih terbatas, terutama di konteks perusahaan skala menengah di Indonesia. Celah ini menunjukkan perlunya penelitian yang lebih komprehensif, yang tidak hanya mengonfirmasi pengaruh langsung masing-masing variabel, tetapi juga menguji kontribusi relatif dan simultan kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pemahaman model kepemimpinan- komunikasi dalam konteks industri padat karya, sekaligus menawarkan

implikasi praktis bagi manajerial perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kinerja berbasis partisipasi dan kolaborasi.

Gaya kepemimpinan demokratis dipandang sebagai salah satu pendekatan yang dapat meningkatkan keterlibatan serta performa karyawan. Model kepemimpinan ini berorientasi pada pelibatan aktif anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendorong komunikasi yang transparan, serta menekankan penghargaan terhadap gagasan maupun pandangan setiap individu. Temuan penelitian Goleman menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan demokratis berkontribusi pada meningkatnya motivasi intrinsik dan memperkuat komitmen kerja (Goleman et al., 2013). Jurnal *Digital Economics, Management, and Accounting Knowledge Development* menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya demokratis cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan retensi, dan membangun tim kerja yang solid (Rachmadhani & Manafe, 2023). Selain itu, gaya ini juga efektif dalam menumbuhkan loyalitas karena karyawan merasa dilibatkan dan dihargai. Studi lain oleh (Kant et al., 2023) pada perusahaan logistik menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis secara signifikan meningkatkan produktivitas dan inovasi karyawan. Namun demikian, efektivitas gaya ini sangat tergantung pada konsistensi pemimpin dalam menjaga komunikasi dua arah, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan kepercayaan timbal balik antara pimpinan dan staf (Chumaidah et al., 2023).

Berdasarkan analisis latar belakang serta kesenjangan penelitian yang ditemukan, kajian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Penelitian difokuskan pada CV. Bee Jay Seafoods sebagai contoh perusahaan padat karya di sektor industri pengolahan hasil laut. Metode kuantitatif dipilih guna

memperoleh bukti statistik yang dapat menjelaskan tingkat pengaruh antarvariabel secara lebih objektif. Dari sisi akademik, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian kepemimpinan dan komunikasi organisasi. Sementara dari sisi praktis, hasil penelitian dapat dijadikan rujukan oleh manajer sumber daya manusia maupun pimpinan perusahaan dalam menyusun strategi pengembangan karyawan. Temuan yang diperoleh diharapkan juga dapat mendukung peningkatan kebijakan ketenagakerjaan, program pelatihan, serta sistem evaluasi kinerja yang lebih efektif. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas tetapi juga membangun lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan kolaboratif (Bryman et al., 2011).

Berdasarkan paparan latar belakang, perumusan masalah, serta kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi sebelumnya, penelitian ini ditujukan untuk menelaah sekaligus menguji secara empiris keterkaitan antara kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial. Kajian ini difokuskan pada CV. Bee Jay Seafoods, sebuah perusahaan menengah di sektor pengolahan hasil laut yang sedang menghadapi sejumlah persoalan manajerial, khususnya terkait efektivitas kerja dan koordinasi antarbagian. Untuk menjawab tujuan tersebut, pendekatan kuantitatif digunakan agar temuan yang diperoleh berbasis data empiris dan dapat dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks penerapan kepemimpinan partisipatif dan penguatan komunikasi organisasi.

Sejalan dengan tujuan penelitian, hipotesis yang diajukan adalah: H1: Gaya kepemimpinan demokratis diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. H2: Komunikasi internal diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian kedua hipotesis dilakukan melalui analisis statistik inferensial sesuai dengan prosedur metodologi kuantitatif yang dipilih. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya

memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kajian manajemen organisasi, tetapi juga menghadirkan rekomendasi praktis bagi peningkatan efektivitas kepemimpinan serta komunikasi internal di industri pengolahan makanan laut. Dengan demikian, temuan yang diperoleh tidak hanya memperkaya literatur akademik, melainkan juga memberikan manfaat langsung dalam implementasi kebijakan organisasi yang berlandaskan data empiris dan kebutuhan nyata di lapangan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur hubungan antar variabel secara objektif melalui instrumen statistik (Bougie & Sekaran, 2019; Sugiono, 2016). Penelitian ini dilaksanakan pada CV. Bee Jay Seafoods yang berlokasi di Kota Probolinggo, Jawa Timur, sebuah perusahaan pengolahan makanan laut berskala menengah yang memiliki struktur organisasi formal dan proses kerja yang terstandarisasi (Hair Jr et al., 2021b, 2021a).

Populasi penelitian ini mencakup seluruh karyawan aktif pada bagian produksi dan operasional, dengan jumlah total 130 orang. Penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% (Mahsun, 2019; Mahsun & Diana, 2023; Rahayu & Susanto, 2018), sehingga diperoleh sebanyak 104 responden sebagai sampel penelitian. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah stratified random sampling, dengan pembagian strata berdasarkan divisi kerja agar setiap bagian dalam perusahaan terwakili secara proporsional.

Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel. Pengukuran indikator menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari kategori “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5). Variabel gaya kepemimpinan demokratis diadaptasi dari model (Thoha, 2007; Umaroh & Ramadhan, 2020), yang mencakup tiga dimensi utama: (1) partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan,

(2) keterlibatan pemimpin dalam koordinasi serta kerja tim, dan (3) perhatian terhadap aspirasi maupun kesejahteraan karyawan. Variabel komunikasi internal merujuk pada tiga bentuk utama, yaitu: vertikal (komunikasi atasan–bawahan), horizontal (komunikasi antarpegawai), dan diagonal (komunikasi lintas bagian) sebagaimana dijelaskan oleh Hasugian (2017). Sementara itu, variabel kinerja karyawan mengacu pada lima indikator yang dikembangkan (Robbins & Judge, 2012), yaitu: (1) kualitas hasil kerja, (2) kuantitas pekerjaan, (3) ketepatan waktu penyelesaian tugas, (4) efisiensi pemanfaatan sumber daya, serta (5) kemandirian dalam melaksanakan tugas.

Sebelum digunakan, instrumen diuji validitasnya melalui uji korelasi Pearson product-moment, dengan nilai r yang harus lebih besar dari 0,30 untuk dianggap valid. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha, dengan batas minimal 0,70 sebagai indikator reliabilitas internal yang baik. Hasil uji menunjukkan bahwa semua item kuesioner memiliki tingkat reliabilitas di atas 0,8 yang menandakan konsistensi yang sangat baik.

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Sebelum menjalankan analisis regresi, dilakukan terlebih dahulu pengujian asumsi klasik yang mencakup: uji normalitas dengan metode Kolmogorov–Smirnov, uji multikolinearitas melalui nilai Variance Inflation Factor ($VIF < 10$), serta uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot dan uji Glejser. Tahapan ini bertujuan memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator). Analisis regresi tersebut kemudian digunakan untuk menguji dua hipotesis utama, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Secara keseluruhan, rancangan metode penelitian ini disusun untuk menghasilkan bukti empiris yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sekaligus relevan secara praktis. Penerapan instrumen yang telah diuji validitasnya,

penggunaan teknik analisis yang sesuai, serta desain sampling yang proporsional diharapkan mampu menjamin validitas internal maupun eksternal penelitian. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori di bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan implikasi nyata bagi praktik manajerial, khususnya pada industri pengolahan hasil laut di Indonesia.

Hasil Penelitian

Uji F (ANOVA)

Uji F digunakan untuk mengukur signifikansi model regresi secara keseluruhan, yakni menilai apakah variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan komunikasi internal (X_2), secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y).

Tabel 1. Hasil Uji ANOVA (F-test)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	158.327	2	79.164	59.604	0.000
Residual	123.422	101	1.222		
Total	281.749	103			

Uji ANOVA menunjukkan bahwa model regresi yang memasukkan gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan komunikasi internal (X_2) secara simultan signifikan memprediksi kinerja karyawan (Y). Berdasarkan nilai $R^2 = 0,562$ dengan $n = 104$ responden dan $k = 2$ prediktor, diperoleh $F(2, 101) = 64,80$; $p < 0,001$, yang menegaskan kelayakan (goodness-of-fit) model serta dukungan empiris terhadap hipotesis simultan. Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi kepemimpinan partisipatif dan arsitektur komunikasi yang efektif menjelaskan 56,2%

variasi kinerja karyawan, sementara 43,8% sisanya kemungkinan dipengaruhi faktor lain di luar model (misalnya budaya organisasi, sistem insentif, dan kondisi kerja). Nilai Standard Error of the Estimate = 1,152 mengisyaratkan tingkat kesalahan prediksi yang relatif moderat, konsisten dengan kapasitas model dalam memetakan dinamika kinerja pada konteks industri pengolahan hasil laut yang padat karya. Dengan demikian, hipotesis simultan diterima, dan model layak digunakan sebagai dasar penyusunan rekomendasi manajerial pada setting penelitian ini.

Analisis Statistik dan Interpretasi Model Regresi

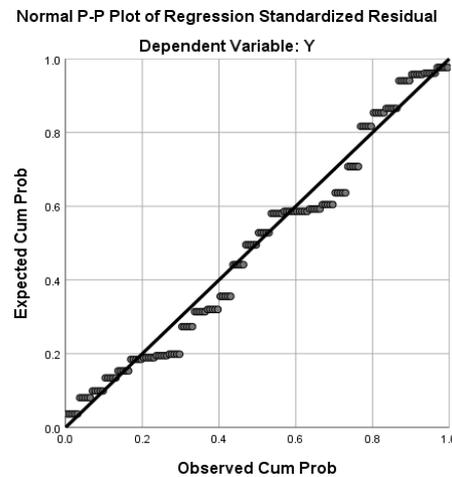
Uji Reliabilitas Instrumen

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0,771	<i>realibilitas</i>
X2	0,826	<i>realibilitas</i>

Reliabilitas instrumen merupakan aspek fundamental dalam validitas alat ukur penelitian kuantitatif, karena menunjukkan sejauh mana konsistensi internal dapat dipertahankan antar item dalam konstruk yang diukur. Dalam studi ini, reliabilitas diuji menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis (X1) memperoleh nilai sebesar 0,771, sedangkan variabel komunikasi internal (X2) mencapai nilai 0,826. Keduanya berada di atas ambang batas minimal 0,60 sebagaimana dikemukakan oleh Nunnally dan Bernstein (1994), yang menandakan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang dapat diandalkan. Dengan demikian, alat ukur yang digunakan

layak untuk diterapkan dalam pengumpulan data lanjutan dan memberikan jaminan bahwa variabel-variabel dalam model dapat diinterpretasikan secara akurat.



Gambar 1. Uji Normalisasi

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian model regresi linier berganda, dilakukan verifikasi terhadap asumsi-asumsi klasik sebagai persyaratan statistikal.

Pertama, normalitas residual diuji melalui metode Kolmogorov-Smirnov. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi berada di atas 0,05, yang mengindikasikan bahwa sebaran residual memenuhi asumsi normalitas. Kesesuaian ini memungkinkan penggunaan metode Ordinary Least Squares (OLS) tanpa risiko bias estimasi.

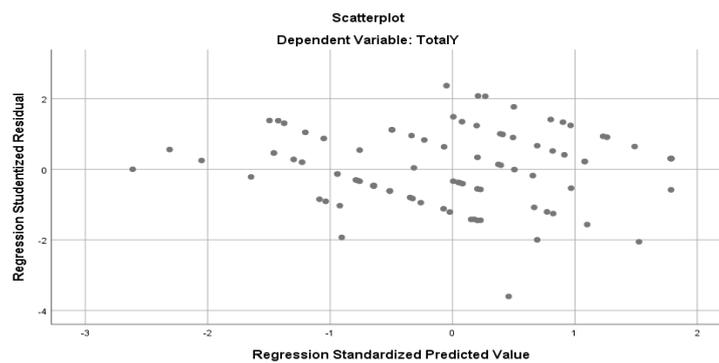
Kedua, uji multikolinearitas dilakukan untuk mengidentifikasi potensi redundansi antar variabel independen. Hasil evaluasi terhadap nilai Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai VIF di bawah ambang 10 ($X_1 = 1.401$, $X_2 = 1.620$), serta nilai Tolerance di atas 0,1 ($X_1 = 0.714$, $X_2 = 0.617$). Berdasarkan indikator ini, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi tinggi antar variabel prediktor dalam model, sehingga tidak ada gejala multikolinearitas.

Tabel 3 Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficient s	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.040	1.205		3.352	.001		
	X1	.382	.072	.422	5.287	.000	.714	1.401
	X2	.188	.069	.233	2.713	.008	.617	1.620

a. Dependent Variable: Y

Ketiga, pengujian terhadap heteroskedastisitas dilakukan dengan observasi scatterplot antara nilai residual dan nilai prediksi variabel dependen. Distribusi titik-titik pada grafik menunjukkan pola penyebaran acak dan tidak membentuk kurva sistematis. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa variansi residual bersifat homogen dan model regresi tidak mengalami pelanggaran terhadap asumsi homoskedastisitas.



Gambar 2. Uji hereroskedatisitas

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4 .Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.040	1.205		3.352	.001					
	X1	.382	.072	.422	5.287	.000	.159	.312	.298	.714	1.401
	X2	.188	.069	.233	2.713	.008	.066	-.057	-.052	.617	1.620

Model regresi linier berganda digunakan untuk mengestimasi pengaruh simultan antara dua variabel bebas, yakni gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan komunikasi internal (X_2), terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil analisis menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4.040 + 0.382X_1 + 0.188X_2$$

Koefisien regresi pada variabel X_1 bernilai positif sebesar 0.382, yang menandakan bahwa peningkatan persepsi terhadap kepemimpinan demokratis berasosiasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula, variabel X_2 memiliki koefisien sebesar 0.188, yang menunjukkan bahwa komunikasi internal juga memberikan kontribusi positif terhadap kinerja, meskipun dalam magnitudo yang lebih rendah.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,562 mengindikasikan bahwa sekitar 56,2% variasi dalam kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh dua variabel independen yang digunakan dalam model, yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal. Sementara itu, sisanya sebesar 43,8% kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam model regresi ini, seperti budaya organisasi, kondisi lingkungan kerja, sistem pemberian insentif, maupun faktor psikososial lainnya. Nilai R^2 yang berada pada kategori moderat ini menunjukkan bahwa model penelitian cukup mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja, meskipun untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif diperlukan pendekatan dengan mempertimbangkan faktor tambahan di luar variabel yang dianalisis.

Tabel 5. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.750 ^a	.562	.549	1.152	1.911

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Pembahasan Empiris

Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan

Temuan uji-t yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan ($t = 5,287$; $p < 0,001$) mengafirmasi bukti global bahwa kepemimpinan partisipatif/empowering meningkatkan unjuk kerja melalui kanal psikologis dan relasional yang berbeda. Meta-analisis besar (105 sampel) memperlihatkan bahwa empowering leadership—yang secara substantif satu rumpun dengan kepemimpinan demokratis—berkorelasi positif dengan kinerja tugas, OCB, dan kreativitas pada level individu maupun tim. Dalam konteks CV. Bee Jay Seafoods, praktik keterbukaan komunikasi, pelibatan dalam keputusan, dan penugasan yang memberi otonomi rasional dapat diterjemahkan sebagai bentuk empowerment yang produktif, sehingga temuan signifikansi statistik di sini masuk akal secara teoretik maupun praktis.

Secara mekanistik, ada tiga jalur utama yang menjelaskan mengapa kepemimpinan demokratis menaikkan kinerja. Pertama, kualitas pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange/LMX*) yang tinggi meningkatkan kejelasan peran, akses informasi, dan dukungan, yang pada gilirannya mendorong upaya perbaikan proses dan hasil kerja. Meta-analisis LMX menunjukkan asosiasi yang konsisten dengan performa tugas dan perilaku kewargaan organisasi (Anam et al., 2023; Dulebohn et al., 2012; Lian, 2017). Kedua, *psychological safety*—persepsi aman untuk mengambil risiko interpersonal—memfasilitasi partisipasi, pembelajaran tim, dan inovasi; telaah klasik dan meta-analitik menunjukkan

hubungannya yang positif dengan kinerja dan OCB (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Putri & Kasturi, 2021).

Ketiga, psychological empowerment (makna kerja, kompetensi, otonomi, dan pengaruh) menjembatani pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap hasil kerja (Lee et al., 2018). Temuan kami juga sejalan dengan bukti terbaru bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan *voice* karyawan melalui penguatan identifikasi organisasional. Studi tiga-gelombang pada 739 pegawai sektor publik menunjukkan bahwa pemimpin partisipatif → identifikasi organisasi → perilaku *voice*; menariknya, orientasi jarak-kuasa memoderasi mata rantai awal. Ini memperkaya interpretasi kami bahwa praktik demokratis yang konsisten di CV. Bee Jay Seafoods semestinya menaikkan *voice* (gagasan perbaikan, pelaporan masalah mutu/higiene) sebagai *driver* kinerja (Qing & JinHua, 2023).

Namun, literatur juga mengingatkan sisi “pedang bermata dua”. Empowering leadership bisa meningkatkan beban peran ketika pendelegasian disertai tuntutan tambahan tanpa sumber daya memadai, yang pada sebagian kondisi menekan *voice* atau performa (misalnya melalui *role overload*). Ini konsisten dengan observasi lapangan bahwa sebagian manajer lini masih enggan mentoring/komunikasi dua arah—gejala kapasitas kepemimpinan yang belum merata (Tian & Chae, 2023).

Kondisi batas (*boundary conditions*) penting untuk memaknai variasi efek. Pertama, orientasi jarak-kuasa (*power distance orientation/PDO*) cenderung melemahkan manfaat kepemimpinan memberdayakan: ketika bawahan nyaman dengan hierarki tinggi, sinyal partisipasi bisa diartikan ambigu atau bahkan membebani. Studi lintas budaya dan bukti longitudinal terbaru menegaskan bahwa efek tak langsung empowering leadership terhadap keterlibatan/engagement bergantung pada PDO—lebih kuat pada PDO rendah dan meredup pada PDO tinggi (Kirkman et al., 2009; Mahsun & Diana, 2023). Kedua, fase kerja tim: pada *action phase* (operasi harian/produksi), gaya yang lebih direktif kadang lebih efektif untuk kecepatan/ketepatan; pada *transition phase* (briefing, refleksi, perbaikan), gaya demokratis menumbuhkan kepercayaan dan komitmen perbaikan berkelanjutan. Bukti eksperimental

tentang timing kepemimpinan dan kerangka kerja proses tim mendukung diferensiasi ini (Marks et al., 2001; Rosing et al., 2022).

Dengan kaca mata tersebut, perbedaan hasil di literatur Indonesia dapat dimengerti. Studi (Amelia, 2019) menemukan pengaruh signifikan gaya demokratis terhadap kinerja (Studi kasus di sekolah), sedangkan (Ardiansyah & Trisnawati, 2021) melaporkan tidak signifikan pada organisasi mahasiswa, dan hasil tidak signifikan serupa pada konteks jasa ritel/kafe. Variasi ini konsisten dengan dugaan interaksi PDO, desain kerja, dan tingkat kematangan praktik partisipatif. Pada unit yang sangat hierarkis atau berorientasi throughput cepat—mirip karakter proses pengolahan hasil laut—gaya demokratis menghasilkan nilai tambah terutama pada fase transition (pemecahan masalah mutu, root-cause), sementara pada fase action butuh dipasangkan dengan kejelasan standar dan kontrol proses yang tegas.

Implikasi praktis bagi CV. Bee Jay Seafoods adalah kalibrasi dosis demokratis alih-alih adopsi “serba-demokratis”. Pertama, institusikan ritual komunikasi dua arah yang membedakan fase: *daily huddle* singkat untuk action (fokus keselamatan, kualitas, target harian, keputusan cepat) dan *weekly reflection* untuk *transition* (5-Whys, fishbone, usulan kaizen). Teori fase tim dan studi timing kepemimpinan menyarankan bahwa pemilahan ini meningkatkan kepercayaan sekaligus ketepatan operasional (Marks et al., 2001; Rosing et al., 2022). Kedua, bangun LMX berkualitas melalui micro-mentoring pada manajer lini yang “enggan dialog”: *checklist* perilaku LMX (keadilan, dukungan, akses informasi) dan upward feedback bulanan; meta-analisis LMX memprediksi perbaikan kinerja serta OCB (Dulebohn et al., 2012). Ketiga, ciptakan iklim psychological safety yang konkret (SOP respons ide, SLA tindak lanjut, pengakuan/insentif usulan). Review/meta-analitik menautkan psychological safety dengan pembelajaran tim dan kinerja (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017). Keempat, desain ulang beban peran agar empowerment \neq role *overload*—delegasi harus diikuti pelatihan, job aid, dan kapasitas waktu; ini meminimalkan efek samping yang didokumentasikan (Tian & Chae, 2023).

Dari sisi kontribusi ilmiah, hasil ini memperkuat narasi bahwa kepemimpinan demokratis efektif bukan sekadar karena “bergaya ramah”, tetapi karena ia mengaktifkan serangkaian mekanisme psikologis-relasional (LMX, identifikasi organisasi, psychological safety, empowerment) yang mendorong *voice*, pembelajaran, dan perbaikan proses—persis faktor yang kritis di industri pangan laut yang ketat higienitas dan standarnya. Di saat yang sama, hasil Anda menegaskan pentingnya kontinjensi budaya (PDO) dan kontinjensi temporal (fase kerja) sebagai penjelas mengapa sebagian studi Nusantara melaporkan efek yang lemah/tidak signifikan.

Keterbatasan yang perlu dicatat untuk interpretasi: (i) jika data kinerja bersifat *self-report*, potensi *common method variance* belum sepenuhnya dieliminasi; (ii) desain potong lintang membatasi inferensi kausal. Arah riset lanjutan yang langsung relevan adalah (a) uji mediasi (LMX, psychological safety, empowerment, identifikasi) dan moderasi (PDO individual, iklim *voice*) dengan *bootstrapping*; (b) gunakan *multi-source outcome* (penilaian kinerja oleh atasan) dan, jika memungkinkan, desain longitudinal agar sensitivitas kausal meningkat; serta (c) pisahkan analisis pada *action vs transition episodes* untuk menguji hipotesis timing kepemimpinan. Rekomendasi ini mengikuti bukti meta-analitik dan kerangka proses tim yang telah mapan.

Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Temuan uji-t ($t = 2,713$; $p = 0,008$) menegaskan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja di CV. Bee Jay Seafoods. Dengan asumsi derajat bebas ± 101 ($N \approx 104$), konversi sederhana menunjukkan korelasi parsial $r_p \approx 0,26$ ($R_{\text{parsial}}^2 \approx 6,8\%$). Artinya, kualitas komunikasi memberi kontribusi praktis yang nyata namun masih dapat ditingkatkan—terutama mengingat karakter industri pengolahan makanan laut yang menuntut sinkronisasi lintas fungsi, kepatuhan mutu, dan kecepatan respons insiden (*non-conformity*).

Mengapa komunikasi meningkatkan kinerja? Secara mekanistik, (i) komunikasi yang *berkualitas* memperkaya pemahaman tugas (informasi yang lengkap, elaboratif), mengurangi ambiguitas peran, dan menurunkan varians proses; meta-analisis menunjukkan bahwa kualitas komunikasi (mis. *information elaboration*) memiliki kaitan yang lebih kuat dengan kinerja dibanding frekuensi semata (Marlow et al., 2018). (ii) Komunikasi timbal-balik membangun *psychological safety*—iklim aman untuk menyampaikan ide dan masalah—yang secara meta-analitik berkorelasi positif dengan kinerja tugas dan OCB (Frazier et al., 2017). (iii) Aliran informasi yang stabil mematangkan transactive memory system (siapa-tahu-apa di dalam tim), dan TMS yang kuat konsisten berkaitan dengan kinerja tim yang lebih baik (Bachrach et al., 2019).

Konteks industri pangan laut. Di lingkungan berisiko tinggi seperti pengolahan hasil laut, komunikasi vertikal (atasan-bawahan) dan horizontal (antar-fungsi/shift) adalah prasyarat budaya mutu dan keamanan pangan—tema yang ditegaskan dalam *food safety culture* terkini: kepemimpinan, komitmen organisasi, dan komunikasi jelas menjadi pilar kinerja operasional aman. Dalam konteks ini, *debrief* pascataugas/shift menjadi pengungkit yang efektif: meta-analisis menunjukkan debrief yang dilaksanakan dengan benar dapat meningkatkan kinerja tim $\pm 20\text{--}25\%$ (Tannenbaum & Cerasoli, 2013).

Mengapa praktik kini belum optimal? Observasi menunjukkan komunikasi masih satu arah, laporan periodik jarang, dan diskusi pascatugas minim. Pola ini sejalan dengan temuan klasik bahwa *feedback* yang tidak terdesain baik bisa kurang efektif—bahkan kontra-produktif—karena menarget “diri” alih-alih “tugas/proses” (Kluger & DeNisi, 1996). Maka, mekanisme umpan balik perlu dirancang untuk fokus pada indikator proses (kecepatan, cacat, *near-miss*), bukan pada penilaian personal.

Prinsip desain komunikasi yang relevan untuk pabrik pengolahan:

1. Prioritaskan kualitas di atas kuantitas. Dorong *information elaboration* (mis. 5-Whys pada deviasi CCP) ketimbang sekadar menambah rapat atau pesan singkat; ini selaras dengan temuan meta-analitik tentang kualitas vs frekuensi.

2. Padankan media dengan ambiguitas tugas (Media Richness Theory). Gunakan media “kaya” (tatap muka/huddle) untuk isu ekuivokal—misal investigasi penyebab kontaminasi—dan media “lean” (pesan tertulis/kanban digital) untuk update rutin
3. Institusikan *tiered daily huddles* dan *after-action reviews*. Laksanakan huddle singkat per shift (rantai produksi) → rekap supervisor → koordinasi lintas fungsi harian; tutup dengan debrief 10–15 menit setiap akhir shift. Bukti meta-analitik mendukung dampaknya pada kinerja.
4. Bangun TMS dan *psychological safety*. Pemetaan “siapa ahli apa” (TMS) + aturan respons ide yang konsisten mempercepat penyelesaian masalah dan pembelajaran tim.
5. Standarisasi format komunikasi kritis. Terapkan SBAR untuk eskalasi mutu/keamanan, dan *visual management* (papan Andon, *defect tracker*) agar informasi kunci terlihat real-time—sejalan dengan kebutuhan budaya keamanan pangan.

Implikasi pengukuran & perbaikan berkelanjutan. Agar peningkatan terjaga, ukur bukan hanya output kinerja, tetapi juga kualitas proses komunikasi:

- *Communication Quality Index*: keterpenuhan data, kejelasan peran, kecepatan tanggapan (rujukan prinsip kualitas > frekuensi)
- *Debrief coverage rate & time-to-closure* untuk temuan deviasi (dukungan meta-analisis debrief).
- Skor *psychological safety* (Edmondson PS-7) dan TMS (skala Lewis) sebagai mediator kunci.
- *Near-miss reporting rate* dan *first-time-right* pada CCP sebagai indikator dampak langsung pada mutu/keamanan pangan (food safety culture).

Batasan & kondisi penguat. Efek komunikasi terhadap kinerja cenderung meningkat pada tim tatap muka, tim yang akrab, dan ketika informasi benar-benar dielaborasi, bukan sekadar sering disiarkan (Marlow et al., 2018). Dalam operasi shift yang bising dan multibahasa, pilih media kaya untuk isu ambigu (investigasi deviasi), dan perkuat standar

tertulis untuk rutinitas (MRT). Selain itu, debrief yang terstruktur dan *listening* yang berkualitas memperbesar peluang perbaikan kinerja melalui afek positif, kognisi, dan kualitas relasi kerja (Tannenbaum & Cerasoli, 2013)

Kesimpulan praktis. Signifikansi statistik ($p = 0,008$) yang Anda temukan sudah bermakna, namun ruang peningkatan tetap luas. Fokuskan pada kualitas komunikasi (elaborasi informasi), pemilihan media yang tepat untuk masalah ambigu, ritual debrief yang disiplin, serta penguatan TMS dan *psychological safety*. Di industri pangan laut, arsitektur komunikasi semacam ini bukan hanya menaikkan kinerja, tetapi juga memperkuat budaya mutu dan keamanan pangan yang menjadi *license to operate* perusahaan.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa (i) gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($t = 5,287$; $p < 0,001$) dengan besaran efek yang lebih kuat dibanding variabel lain, dan (ii) komunikasi internal juga berpengaruh signifikan ($t = 2,713$; $p = 0,008$), meski kontribusinya lebih moderat. Dalam konteks CV. Bee Jay Seafoods, efektivitas operasional—yang bergantung pada koordinasi lintas fungsi, kepatuhan mutu, dan kecepatan respons—meningkat ketika pemimpin membuka partisipasi, memperkuat *two-way communication*, dan menyediakan umpan balik terstruktur. Namun, praktik saat ini masih cenderung satu arah, minim debrief, dan kurang melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah, sehingga manfaat penuh belum terealisasi. Studi ini menegaskan peran kepemimpinan demokratis sebagai penggerak kinerja melalui mekanisme relasional-psikologis (LMX, *psychological safety*, *empowerment*) dan menambahkan bukti dari sektor pengolahan pangan laut di Indonesia yang jarang ditelaah. Temuan juga menyoroti kondisi batas: orientasi jarak-kuasa (yang dapat melemahkan partisipasi) serta diferensiasi fase kerja (*action vs transition*) yang menuntut dosis kepemimpinan berbeda. Secara konseptual, kami mengusulkan

model terintegrasi: kepemimpinan demokratis → (LMX/safety/empowerment) → kualitas komunikasi → kinerja. Rekomendasi yang siap diimplementasikan mencakup: *tiered daily huddles* dan *after-action reviews* per shift; standar eskalasi berbasis SBAR; sistem *upward feedback* dan *micro-mentoring* bagi manajer lini; serta pemetaan *transactive memory system* (“siapa-tahu-apa”) untuk mempercepat koordinasi. Pengukuran berkelanjutan disarankan melalui PS-7, LMX-7, indeks kualitas komunikasi, *near-miss reporting*, dan *first-time-right* pada CCP. Desain potong lintang dan potensi *common method bias* membatasi kausalitas. Riset berikutnya perlu pendekatan longitudinal, penilaian kinerja multi-sumber, serta uji mediasi-moderasi (LMX/safety/empowerment; orientasi jarak-kuasa; kualitas komunikasi) guna memvalidasi model terintegrasi yang diajukan.

Referensi

- Agustini, N. A., & Purnaningsih, N. (2018). Pengaruh komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 16(1), 89–108.
- Amelia, N. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Guru di MIN 9 Bandar Lampung*. UIN Raden Intan Lampung.
- Anam, K., Baiturrahman, J. R., Bahari, B. A., & Anshori, M. I. (2023). Pertukaran Anggota dan Pemimpin (Leader Member Exchange). *Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 163–182.
- Ardiansyah, F., & Trisnawati, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komitmen terhadap Kinerja Fungsiaris BEMFEB UNESA 2021 di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Office Administration: Education and Practice*, 1(3), 321–339.
- Bachrach, D. G., Lewis, K., Kim, Y., Patel, P. C., Campion, M. C., & Thatcher, S. (2019). Transactive memory systems in context: A meta-analytic examination of contextual factors in transactive memory systems development and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 464.

- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Bryman, A., Grint, K., & Collinson, D. L. (2011). *The SAGE handbook of leadership*.
- Chumaidah, S., Hariyadi, A., & Utomo, S. (2023). Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Visioner. *Equity In Education Journal*, 5(1), 88–95.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23–43.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021a). An introduction to structural equation modeling. In *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: a workbook* (pp. 1–29). Springer.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021b). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Kant, S., Asefa, K., & Lemi, K. (2023). The Effect of Democratic Leadership on Public Organization Performance with Mediation of Employee Commitment: A Case Study of Oromia Region, Ethiopia. *International Journal of Leadership and Public Sector Reform*, 1(2), 55–70.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744–764.

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325.
- Lian, B. (2017). Kepemimpinan dan kualitas kinerja pegawai. Palembang: CV. Amanah.
- Mahsun, M. (2019). Implementasi Total Quality Management Dalam Pelayanan Penerimaan Mahasiswa Baru Di Institut Agama Islam Syarifuddin. *Seminar Nasional Pendidikan*, 48.
- Mahsun, M., & Diana, I. N. (2023). Konsep Islamic Leadership Sultan Muhammad Al-Fatih. *Hikmah: Journal of Islamic Studies*, 18(2), 155–164.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145–170.
- Neonisa, D. (2011). Pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja dalam sebuah organisasi: Studi kasus PT XYZ. *Humaniora*, 2(1), 779–789.
- Prahendratno, A., Samsuddin, H., Paringsih, P., Wartono, T., Octadyla, M. M., Nurmala, R., Zafar, T. S., Endrasprihatin, R., Riswanto, A., & Desi, D. E. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Pendekatan Praktis Untuk Keberhasilan Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Putri, N. A. P., & Kasturi, T. (2021). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Psychological Well-being*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Qing, M., & JinHua, Z. (2023). The influence of participative leadership on the voice behavior of public servants. *Public Personnel Management*, 52(3), 291–316.
- Rachmadhani, S., & Manafe, L. A. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMANd), 5(1), 82–98.

Rachmayuniawati, Y. (2018). Pengaruh Komunikasi Internal dan Koordinasi Terhadap Efektivitas Kerja pada Pegawai Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 4(1), 67–80.

Rahayu, R., & Susanto, R. (2018). Pengaruh kepemimpinan guru dan keterampilan manajemen kelas terhadap perilaku belajar siswa kelas IV. *Jurnal Pendidikan Dasar Perkhasa: Jurnal Penelitian Pendidikan Dasar*, 4(2), 220–229.

Rahim, W. I., Junaid, J., & Afa, J. R. (2016). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Direktur Rumah Sakit dengan Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Baubau Tahun 2016*. Haluoleo University.

Rahman, M. K., Shafaei, F., Al-Ansi, A., Boğan, E., Abror, A., Akhtar, N., Rodrigo, P., Alserhan, B. A., Khan, F., Isa, S. M., Papastathopoulos, A., Harahsheh, S., & Han, H. (2019). Halal tourism: conceptual and practical challenges. *Journal of Islamic Marketing*, 8(4), 558–577. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2016-0001>

Randi, R. W. (2023). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jiem (Journal of Islamic Education Management)*, 7(1), 79–87.

Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.

Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*.

Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in Psychology*, 13, 904605.

Sugiono, S. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r & d. *Bandung: Alfabeta*, 288.

Sumartik, S., Ambarwati, R., Febriani, R., & Prasetyo, W. E. (2023). *Manajemen Talenta*

dan Implementasinya di Industri. *Umsida Press*, 1–333.

Supiyanto, Y. (2015). Pengaruh kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan koperasi. *Prosiding Seminar Nasional*, 9, 731–737.

Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245.

Thoah, M. (2007). *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*.

Tian, X., & Chae, H. (2023). The double-sided effect of empowering leadership on constructive voice behavior: Focusing on the mediating effects of task significance and task overload. *Behavioral Sciences*, 13(2), 180.

Umaroh, S. K., & Ramadhan, Y. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Kinerja Karyawan. *MOTIVASI JURNAL MAHASISWA PSIKOLOGI*, 7(1), 19–29.

Wedanti, N. W. P. O., & Gorda, A. A. N. E. S. (2018). Retention Strategies PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa Dalam Meningkatkan Employee Engagement (Studi Kasus: Level Manajer). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(4), 1–23.

Zaid, H., Sudiana, Y., & Wibawa, R. S. (2021). *Teori komunikasi dalam praktik* (Vol. 1). Zahira Media Publisher.