



## Studi Literatur: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Tiara Injili Kaligis, Karen Toar, Febe Theresa Septania Kawung, Marsael Michael 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 ini bertujuan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui telaah lima artikel empiris dari satu dekade terakhir. Fokus utama diarahkan pada pola hubungan antara partisipasi karyawan, komunikasi dua arah, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis cenderung meningkatkan motivasi kerja, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta komitmen pada organisasi. Kondisi tersebut kemudian berdampak pada meningkatnya kualitas dan kuantitas kinerja karyawan. Meskipun konteks penelitian bervariasi mulai dari sektor pendidikan, swasta, hingga layanan publik seluruh temuan memperlihatkan kecenderungan yang konsisten bahwa kepemimpinan demokratis memberikan ruang lebih besar bagi karyawan untuk berkontribusi, mengekspresikan pendapat, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya memperkuat performa kerja mereka. Studi ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis masih relevan dalam praktik manajerial modern dan dapat dijadikan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.

(\*) Corresponding Author: [ktoar85@gmail.com](mailto:ktoar85@gmail.com), [febekawung0@gmail.com](mailto:febekawung0@gmail.com), [mmsengkey@unima.ac.id](mailto:mmsengkey@unima.ac.id), [diahshintakartika@unima.ac.id](mailto:diahshintakartika@unima.ac.id), [tiarainjilikaligis06@gmail.com](mailto:tiarainjilikaligis06@gmail.com)

**How to Cite:** Injili Kaligis, T., Toar, K., Theresa Septania Kawung, F., Michael Sengkey, M., & Diah Shinta Kartika, N. K. (2026). Studi Literatur: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(6.D), 75-87. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/13407>.

## PENDAHULUAN

Dalam era transformasi bisnis dan dinamika lingkungan profesional yang terus berkembang, perusahaan dihadapkan pada kebutuhan mendesak untuk mengoptimalkan pengelolaan tenaga kerja. Kinerja pegawai menjadi parameter krusial yang mencerminkan sejauh mana organisasi berhasil mencapai target-targetnya (Mangkunegara, 2017). Pencapaian performa kerja yang maksimal tidak cukup hanya dengan sistem administratif yang terstruktur, melainkan juga memerlukan figur pemimpin yang mampu menginspirasi, membangkitkan semangat, dan menggerakkan tim menuju produktivitas tinggi (Robbins & Judge, 2019).

Peran kepemimpinan sangat menentukan dalam membentuk atmosfer kerja, memengaruhi sikap pegawai, serta menentukan jalur pencapaian visi organisasi. Seorang pemimpin bukan sekadar pihak yang memberikan perintah, tetapi juga berperan sebagai mentor dan jembatan komunikasi yang membangun relasi positif di dalam institusi (Yukl, 2013). Karena itu, pendekatan kepemimpinan yang diterapkan menjadi elemen vital dalam meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Berbagai model kepemimpinan telah diulas dalam literatur manajemen, mulai dari model otokratis, transformasional, hingga transaksional. Di antara berbagai pendekatan tersebut, kepemimpinan demokratis mendapat sorotan khusus karena karakteristiknya yang mengutamakan keterlibatan staf, membuka dialog dua arah, dan menghormati masukan dari anggota tim (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Model ini menempatkan pegawai sebagai rekan setara dalam proses pengambilan kebijakan, sehingga menumbuhkan sense of ownership dan engagement yang lebih kuat terhadap organisasi.

Di dunia kerja kontemporer, partisipasi aktif dan transparansi komunikasi menjadi semakin esensial. Tingkat kompleksitas tugas dan ekspektasi terhadap inovasi mengharuskan organisasi mengadopsi kepemimpinan yang bersifat kooperatif. Sejumlah riset membuktikan bahwa pemberian ruang bagi pegawai untuk menyuarakan perspektif dan terlibat dalam kegiatan operasional dapat meningkatkan motivasi, dedikasi, serta kesetiaan mereka terhadap perusahaan (Chen & Tjosvold, 2006; Goleman, 2000).

Kepemimpinan demokratis dipercaya mampu menciptakan ekosistem kerja yang lebih produktif melalui fasilitasi kesempatan bagi pegawai untuk mengekspresikan gagasan, pandangan, dan berpartisipasi dalam penyelesaian permasalahan. Hasibuan (2016) menekankan bahwa keterlibatan staf dalam aktivitas kerja dapat memperkuat rasa kepemilikan, etos kerja, dan kepuasan personal, yang pada akhirnya memberikan dampak positif pada output kerja. Ketika pegawai merasa diakui dan dilibatkan, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap institusi dan hasil pekerjaan mereka.

Studi-studi sebelumnya juga mengonfirmasi bahwa kepemimpinan demokratis tidak hanya berpengaruh pada dimensi psikologis seperti dorongan kerja atau kepuasan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan performa pegawai (Iqbal, Anwar, & Haider, 2015). Performa kerja dapat diukur dari mutu output, kedisiplinan, efisiensi waktu, dan kontribusi terhadap sasaran organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Oleh sebab itu, eksplorasi mengenai kaitan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai perlu dikaji lebih komprehensif.

Meskipun telah banyak penelitian yang mengeksplorasi relasi antara kepemimpinan dan performa kerja, kajian mengenai implementasi kepemimpinan demokratis dalam konteks institusi di Indonesia masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Keunikan karakteristik organisasi, budaya profesional, dan tingkat kesiapan pegawai menjadikan hubungan ini menarik untuk diteliti lebih dalam.

Melalui tinjauan literatur ini, peneliti berusaha menganalisis berbagai temuan akademis tentang bagaimana kepemimpinan demokratis memengaruhi produktivitas pegawai. Kajian ini juga membahas elemen-elemen yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh tersebut serta implikasi aplikatif bagi manajemen organisasi. Dengan memahami hasil-hasil penelitian

sebelumnya, organisasi diharapkan dapat mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang selaras dengan kebutuhan pegawai dan dinamika pekerjaan.

Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih dalam kemajuan ilmu manajemen, terutama dalam ranah kepemimpinan dan perilaku organisasi, serta menjadi referensi bagi riset lanjutan terkait peran kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan mutu kinerja pegawai di masa yang akan datang.

## **TINJAUAN LITERATUR**

Kepemimpinan demokratis mengutamakan kerja sama, partisipasi, dan pelibatan staf dalam proses pengambilan kebijakan, sehingga tercipta relasi kerja yang harmonis dan lingkungan yang mendorong produktivitas. Pendekatan ini memfasilitasi kreativitas, pemikiran analitis, serta rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, yang berujung pada peningkatan komitmen dan akuntabilitas kerja. Berbagai temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai karena mampu meningkatkan mutu, volume, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Selain itu, motivasi kerja menjadi elemen krusial yang memperkuat hubungan tersebut, sebab motivasi mendorong individu untuk bekerja lebih optimal dan mencapai target yang telah ditetapkan. Kombinasi antara kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja yang tinggi dapat menghasilkan perilaku kerja yang produktif, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat orientasi pegawai terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan demokratis menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di berbagai tipe organisasi.

Kepemimpinan demokratis dinilai efektif karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif, transparan, dan memberikan ruang bagi pegawai untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang menghargai kapasitas staf, membangun kolaborasi, serta terbuka terhadap kritik dan saran mampu menumbuhkan rasa kepemilikan sekaligus meningkatkan dorongan kerja. Keterlibatan pegawai dalam keputusan organisasi juga memperkuat kepercayaan dan dedikasi mereka terhadap tugas. Dalam konteks performa, pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan hasil kerja yang lebih baik, baik dari aspek mutu, volume, maupun efisiensi waktu. Sejumlah penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karena pendekatan ini mendorong partisipasi aktif serta menciptakan dorongan internal untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, kepemimpinan demokratis menjadi strategi yang relevan dalam meningkatkan motivasi dan menghasilkan kinerja yang lebih produktif dalam berbagai jenis organisasi.

Kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan yang menekankan partisipasi staf, komunikasi terbuka, serta keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan menghargai aspirasi individu. Kepemimpinan seperti ini terbukti meningkatkan motivasi kerja karena pegawai merasa dipercaya, didukung, dan memiliki ruang untuk berkontribusi bagi organisasi. Dalam literatur manajemen, motivasi kerja berperan penting dalam mendorong usaha, komitmen, dan tanggung jawab pegawai sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja. Kinerja pegawai sendiri biasanya dinilai melalui mutu, volume, ketepatan waktu, dan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Temuan dalam jurnal menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja, karena motivasi yang tinggi memperkuat dorongan internal pegawai untuk bekerja lebih produktif dan mencapai target organisasi. Dengan demikian, hubungan antara ketiga variabel ini saling memperkuat dan menjadi landasan penting dalam strategi peningkatan produktivitas di lingkungan kerja jasa maupun organisasi modern.

Kepemimpinan demokratis dipahami sebagai pola kepemimpinan yang mendorong partisipasi, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap pendapat staf, sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang suportif dan meningkatkan dorongan intrinsik pegawai untuk bekerja lebih optimal. Dalam konteks organisasi, keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan terbukti memperkuat motivasi kerja karena pegawai merasa dipercaya, dihargai, serta memiliki ruang untuk berkontribusi sesuai kapasitasnya. Motivasi kerja yang meningkat kemudian berimplikasi langsung pada pencapaian kinerja pegawai, baik dari segi mutu, volume, ketepatan waktu, maupun inisiatif kerja. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, sehingga gaya kepemimpinan ini dianggap relevan untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Kepemimpinan demokratis dalam konteks pendidikan sebagaimana dijelaskan dalam jurnal ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, serta penghargaan terhadap pendapat staf menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala sekolah terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja guru karena guru merasa dihargai, dipercaya, dan diberi ruang untuk berpartisipasi dalam proses sekolah. Peningkatan motivasi kerja ini kemudian berdampak langsung pada peningkatan kinerja dalam hal ini kinerja guru yang tercermin melalui mutu pelaksanaan pembelajaran, kedisiplinan, serta pelaksanaan tugas tambahan. Hasil penelitian dalam jurnal menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, di mana motivasi kerja menjadi salah satu faktor psikologis penting yang memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis mampu mendorong peningkatan profesionalisme, komitmen, dan efektivitas kerja guru. Dengan demikian, kepemimpinan demokratis memiliki kontribusi strategis dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai di lingkungan sekolah.

Kepemimpinan demokratis secara konsisten digambarkan sebagai pendekatan yang mendorong partisipasi, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap potensi staf, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif. Pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan rasa kepemilikan, kepercayaan, dan motivasi kerja, yang kemudian berpengaruh langsung pada peningkatan mutu, volume, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Berbagai penelitian menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penghubung penting yang memperkuat pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja, karena motivasi yang tinggi mendorong individu bekerja lebih optimal dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Secara keseluruhan, hubungan antara kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan kinerja pegawai saling melengkapi dan membentuk dasar strategis dalam upaya peningkatan produktivitas organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini metode yang digunakan yaitu metode penelitian kepustakaan atau tinjauan pustaka ialah suatu metode penelitian yang menganalisis kembali penelitian terdahulu yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam ataupun menjawab pertanyaan penelitian. Metode ini digunakan untuk membantu dalam penelitian ini dengan melakukan analisis yang mendalam terhadap sumber pustaka yang relevan dan sesuai dengan penelitian ini. Pencarian sumber pustaka dilakukan melalui Google Scholar dengan kalimat pencarian yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan yang akan dipilih beberapa jurnal yang sesuai berdasarkan relevansinya dengan pokok bahasan ini dan tentu saja akan digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini dipilih minimal lima sumber utama yang dianggap relevan dan memenuhi kriteria tersebut. Setiap sumber dianalisis untuk mengidentifikasi pola hubungan antara penerapan gaya kepemimpinan demokratis dan peningkatan kinerja karyawan. Analisis dilakukan dengan membandingkan temuan antar sumber serta mengelompokkan tema-tema penting seperti partisipasi, motivasi kerja, komunikasi, dan efektivitas kepemimpinan. Hasil analisis kemudian disajikan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan di berbagai konteks organisasi di Indonesia.

Dengan begitu dalam penelitian ini memiliki karakteristik penelitian kualitatif yaitu yang menghasilkan data dalam bentuk deskriptif lalu dilakukan analisis dan diinterpretasikan dalam bentuk naratif.

## **HASIL & PEMBAHASAN**

Penelitian ini mengulas lima publikasi ilmiah yang dipilih berdasarkan kesesuaiannya dengan tema performa pegawai dan dampak model kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dalam institusi. Kelima referensi tersebut ditelaah secara komprehensif untuk menemukan keterkaitan, kesamaan, serta perbedaan hasil penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan demokratis, dorongan kerja, serta elemen-elemen yang membentuk peningkatan performa pegawai. Proses penelaahan dilakukan dengan menganalisis substansi dokumen, membandingkan temuan dari berbagai riset, dan mengklasifikasikan tema-tema sentral seperti mutu performa, faktor motivasional, keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan kebijakan, serta dinamika relasi antara pemimpin dan staf. Hasil sintesis dari berbagai referensi tersebut kemudian disusun menjadi gambaran menyeluruh mengenai bagaimana implementasi kepemimpinan demokratis mampu mendorong motivasi kerja dan menghasilkan peningkatan performa pegawai dalam berbagai konteks institusi di Indonesia.

Publikasi pertama berjudul "Democratic Leadership and Its Impact on Teacher Performance" dari Sumardin Raupu, dkk. (2021). Publikasi ini merupakan riset kuantitatif dengan desain *ex-post facto* yang bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap performa guru pada SMP/MTs se-Kecamatan Bara, Kota Palopo. Populasi riset berjumlah 134 guru, dan sampel ditentukan melalui teknik *proportional random sampling*, sehingga diperoleh 39 responden. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert yang telah melalui uji validitas isi (Aiken's V) dan uji reliabilitas. Teknik analisis data meliputi analisis statistik deskriptif, uji normalitas, uji heteroskedastisitas, serta analisis regresi linier sederhana. Temuan riset menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah memberikan pengaruh signifikan terhadap performa guru, di mana kepemimpinan yang melibatkan guru dalam pengambilan kebijakan dan memberikan motivasi mampu meningkatkan dorongan kerja serta pencapaian tujuan pembelajaran.

Publikasi kedua dari Rizka Cintya Edwar & Digor Mufti (2024) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Café Hangout Melalui Penerapan MSDM Strategis". Publikasi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji hubungan antara kepemimpinan demokratis, penerapan MSDM strategis, dan performa pegawai. Populasi dalam riset ini adalah 30 pegawai Café Hangout Kota Sorong, dan seluruh populasi dijadikan sampel dengan metode sensus. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner skala Likert. Teknik analisis menggunakan *SEM-PLS* untuk melihat pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Temuan riset menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap performa pegawai, namun memberikan pengaruh signifikan terhadap penerapan MSDM strategis, yang selanjutnya memberikan pengaruh positif signifikan

terhadap performa pegawai. Secara tidak langsung, kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui MSDM strategis sebagai mediator.

Publikasi ketiga dari Yosua Ferdian Kurniawan (2018) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Jaya". Riset ini merupakan penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap performa pegawai CV Anugerah Jaya. Populasi riset berjumlah 35 pegawai, dan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling, sehingga seluruh populasi digunakan sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui angket skala Likert, sedangkan teknik analisis data menggunakan regresi linier sederhana. Temuan riset menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh signifikan terhadap performa pegawai. Pemimpin yang melibatkan pegawai dalam pengambilan kebijakan, membuka ruang kritik, serta membangun kerja sama terbukti meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.

Publikasi keempat dari Rosiana Natalia Djunaedi & Lenny Gunawan (2018) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan". Publikasi ini merupakan riset kuantitatif dengan teknik simple random sampling. Populasi riset adalah 167 mahasiswa yang menjalankan bisnis di Program Studi IBM Universitas Ciputra angkatan 2014, dan sampel riset sebanyak 118 responden. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner skala Likert, dan analisis data menggunakan regresi linier sederhana. Temuan riset berdasarkan uji F dan uji t menunjukkan nilai signifikansi  $< 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh signifikan terhadap performa pegawai. Keterlibatan anggota dalam pengambilan kebijakan dan pola komunikasi terbuka terbukti meningkatkan mutu dan volume performa anggota bisnis.

Publikasi kelima merupakan riset yang dilakukan oleh Pieter Leunupun, Gwenn Louida Lee Pattinama, dan Desianus Leunupun (2021) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan." Publikasi yang diteliti oleh Leunupun dkk. (2021) mengkaji pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap performa pegawai dengan menggunakan desain penelitian survei. Populasi riset adalah seluruh pegawai tetap Bagian Dalam Kantor pada sebuah perusahaan pembiayaan di Kota Ambon yang berjumlah 28 orang, dan karena jumlahnya kurang dari 30, teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh sehingga seluruh populasi menjadi sampel. Instrumen riset berupa kuesioner skala Likert yang mengukur variabel kepemimpinan demokratis melalui empat indikator tanggung jawab, keaktifan, pengambilan keputusan, dan empati serta variabel performa pegawai melalui lima indikator mutu, volume, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian; seluruh item dinyatakan valid dan reliabel. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap performa pegawai, dengan koefisien regresi 0.710, nilai signifikansi 0.000, serta Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0.832 yang berarti variabel tersebut menjelaskan 83,2% variasi performa pegawai.

#### **Tabel Hasil Kajian Literatur**

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

1.	Sumardin Raupu, Deswita Maharani, Hilal Mahmud, & Alauddin. (2021). <i>Democratic Leadership and Its Impact on Teacher Performance.</i>	Pendekatan kuantitatif	Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $t = 2.268$ ; $sig. = 0.029$ ). Kontribusi pengaruh sebesar 12.2%, sisanya dipengaruhi faktor lain.	Kepemimpinan demokratis meningkatkan motivasi, komitmen, dan partisipasi guru dalam tugas-tugas pembelajaran. Hal ini mendukung pencapaian kinerja yang lebih optimal. Temuan ini relevan dengan keterampilan pekerja sosial yang menekankan komunikasi efektif, kolaborasi, dan pemberdayaan individu.
.	Leunupun, Pattinama & Leunupun (2021). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan.</i>	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,710$ ; $t = 11,623$ ; $sig = 0.000$ ).	Gaya kepemimpinan demokratis menjelaskan 83,2% variasi kinerja. Penerapan kepemimpinan partisipatif meningkatkan kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian karyawan. Relevan untuk penguatan kompetensi pekerja sosial dalam aspek leadership, komunikasi, kolaborasi, dan

				pengambilan keputusan partisipatif.
--	--	--	--	-------------------------------------

	<p>Rizka Cintya Edwar &amp; Digor Mufti“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Cafe Hangout Melalui Penerapan MSDM Strategis”</p>	<p>Kuantitatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan MSDM strategis.</li> <li>- Penerapan MSDM strategis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja melalui MSDM strategis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MSDM strategis menjadi mediator kuat dalam hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja.</li> <li>- Kepemimpinan demokratis mendorong perencanaan SDM, pengembangan, dan evaluasi kinerja yang lebih baik.</li> <li>- Peningkatan kinerja karyawan lebih banyak ditopang oleh pengelolaan SDM strategis dibanding pengaruh langsung gaya kepemimpinan.</li> </ul>
--	--	--------------------	---	---

4.	Yosua Ferdian Kurniawan (2018) – Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Jaya.	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien determinasi sebesar 0,640, artinya 64% kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis.	Gaya kepemimpinan demokratis yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menghargai potensi, menerima kritik, serta kerja sama yang baik terbukti mampu meningkatkan motivasi, kenyamanan kerja, dan kinerja karyawan secara signifikan di CV Anugerah Jaya.
----	---	-------------	--	--

	Rosiana Natalia Djunaedi & Lenny Gunawan (2018) – Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan.	Kuantitatif	Hasil uji menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000 (< 0,05) dan koefisien determinasi R <sup>2</sup> = 0,168.	Gaya kepemimpinan demokratis terbukti meningkatkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja anggota bisnis mahasiswa, meskipun kontribusi pengaruhnya tergolong lemah (16,8%), sehingga masih diperlukan variabel lain seperti motivasi dan kepuasan kerja untuk menjelaskan
				kinerja secara lebih menyeluruh.

## Pembahasan

Temuan sintesis dari kelima publikasi menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki kontribusi yang substansial dalam meningkatkan performa pegawai pada berbagai konteks institusi. Kepemimpinan yang memposisikan pegawai sebagai rekan kerja bukan sekadar pelaksana perintah menciptakan kondisi psikologis yang mendukung munculnya dorongan kerja, rasa kepemilikan, dan dedikasi terhadap tugas. Dalam seluruh riset yang dikaji, pemimpin yang bersikap transparan, memberikan kesempatan staf untuk menyampaikan gagasan, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan kebijakan, secara konsisten berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan mutu hasil kerja (Raupu et al., 2021; Djunaedi & Gunawan, 2018; Leunupun et al., 2021). Temuan ini sejalan dengan kajian kontemporer yang menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif mampu memperkuat relasi interpersonal dan efektivitas kerja tim (Goleman, 2013; Robbins & Judge, 2019).

Selain itu, mekanisme motivasional menjadi salah satu jalur utama yang menjelaskan mengapa kepemimpinan demokratis berdampak pada kinerja. Ketika staf dilibatkan dalam proses kerja dan kebijakan strategis, mereka memperoleh rasa otonomi dan penghargaan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja (work engagement). Dalam riset Kurniawan (2018) dan Raupu et al. (2021), pegawai dan guru yang merasakan kebebasan menyampaikan pendapat menjadi lebih proaktif, bertanggung jawab, dan menunjukkan peningkatan mutu maupun ketepatan penyelesaian tugas. Temuan ini konsisten dengan teori Self-Determination yang menegaskan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterikatan sosial merupakan sumber utama motivasi intrinsik dalam pekerjaan (Deci & Ryan, 2008). Dengan demikian, kepemimpinan

demokratis bekerja tidak hanya pada struktur relasi kerja, tetapi sampai pada aspek psikologis yang memengaruhi perilaku pegawai.

Dalam institusi dengan skala kecil maupun struktur sederhana, seperti CV Anugerah Jaya atau unit bisnis mahasiswa, pengaruh kepemimpinan demokratis tampak lebih langsung dan signifikan (Kurniawan, 2018; Djunaedi & Gunawan, 2018). Kedekatan fisik dan interaksi yang intens memudahkan pemimpin membangun komunikasi terbuka serta memberikan ruang partisipasi lebih besar. Pegawai dalam konteks ini menunjukkan peningkatan produktivitas karena merasa dekat dan terhubung dengan pemimpin mereka. Hal ini sejalan dengan studi Choi et al. (2017) yang menemukan bahwa relasi interpersonal yang kuat antara pemimpin dan staf mempercepat tumbuhnya kepercayaan, yang kemudian memperkuat komitmen terhadap tugas dan tujuan institusi.

Sementara itu, riset Edwar & Mufti (2024) memberikan sudut pandang berbeda dengan menunjukkan bahwa efek kepemimpinan demokratis tidak selalu bersifat langsung. Dalam institusi yang membutuhkan pengelolaan terstruktur seperti café yang harus menerapkan standar operasional ketat kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh signifikan terhadap sistem manajemen yang baik, dan sistem tersebutlah yang kemudian meningkatkan performa pegawai. Ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya demokratis dipengaruhi kesiapan struktur organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan demokratis bekerja sebagai pendorong terciptanya sistem kerja strategis, yang pada akhirnya memperkuat kinerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2019) yang menyebutkan bahwa kejelasan peran dan struktur kerja dapat memperkuat dampak positif kepemimpinan terhadap performa individu.

Indikator performa pegawai yang dianalisis dalam berbagai riset termasuk mutu, volume, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian umumnya menunjukkan peningkatan ketika kepemimpinan demokratis diterapkan. Dalam riset Leunupun et al. (2021), kontribusi kepemimpinan demokratis terhadap kinerja bahkan mencapai 83,2%, menunjukkan bahwa gaya ini mampu memberikan pengaruh yang sangat kuat pada lingkungan institusi yang membutuhkan efektivitas kerja tinggi. Peningkatan ini terjadi karena pegawai merasa kehadiran mereka dihargai dan aspirasi mereka diperhatikan, sehingga memotivasi mereka bekerja dengan lebih optimal. Temuan ini memperkuat simpulan meta-analisis kontemporer bahwa partisipasi pegawai dalam proses kerja meningkatkan mutu pengambilan kebijakan dan mendorong produktivitas organisasi (Choi et al., 2017).

Di sisi lain, dinamika komunikasi juga menjadi faktor yang memperjelas hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja. Komunikasi terbuka antara pemimpin dan staf memfasilitasi penyampaian gagasan, pengungkapan masalah, serta kolaborasi dalam penyelesaian tugas. Ketika pegawai merasa aman untuk menyampaikan pendapat tanpa takut dihakimi, mereka cenderung lebih aktif dalam memberikan kontribusi konstruktif. Hal ini tampak dalam beberapa studi yang menunjukkan bahwa komunikasi efektif merupakan salah satu elemen inti dalam pelaksanaan kepemimpinan demokratis (Djunaedi & Gunawan, 2018; Raupu et al., 2021). Literasi kepemimpinan modern juga menekankan bahwa keterampilan komunikasi pemimpin memengaruhi sejauh mana budaya kerja yang terbuka dapat terbentuk (Goleman, 2013).

Jika dilihat secara keseluruhan, kelima publikasi mempertegas bahwa kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan yang adaptif terhadap tuntutan dunia kerja modern. Gaya ini mampu membangun relasi kerja yang harmonis, memfasilitasi kreativitas, mendorong motivasi, serta meningkatkan mutu pengambilan kebijakan. Keberhasilan gaya demokratis dalam meningkatkan performa pegawai mencerminkan kebutuhan institusi masa kini akan model kepemimpinan yang responsif, partisipatif, dan memberdayakan. Konsistensi temuan ini juga menguatkan pandangan bahwa dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks, kepemimpinan

demokratis dapat menjadi strategi yang relevan untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan (Robbins & Judge, 2019; Choi et al., 2017).

## **PENUTUP**

Analisis dari berbagai publikasi menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki dampak yang nyata terhadap peningkatan performa pegawai. Para pemimpin yang mampu menyediakan ruang diskusi, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan kebijakan, serta memberikan dukungan melalui komunikasi yang transparan, terbukti menciptakan atmosfer kerja yang lebih kondusif dan produktif. Dari beberapa riset yang ditelaah, tampak bahwa pegawai yang merasa didengarkan dan dihargai cenderung menunjukkan dorongan kerja yang lebih tinggi, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih kuat, dan menunjukkan kesediaan untuk berkontribusi secara optimal. Pada akhirnya, lingkungan kerja yang kolaboratif ini membuat performa individu maupun tim meningkat secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis bukan hanya sekadar pendekatan manajerial, tetapi menjadi strategi yang efektif untuk memperkuat performa institusi di berbagai sektor.

## **Rekomendasi**

- 1) Bagi institusi, penting untuk menyediakan pelatihan bagi para pemimpin agar mampu mengimplementasikan kepemimpinan demokratis secara konsisten. Fokus pelatihan dapat diarahkan pada kemampuan komunikasi, pemberian umpan balik, serta pengelolaan dinamika kelompok.
- 2) Bagi pemimpin, disarankan untuk lebih aktif membuka ruang partisipasi pegawai, mengajak diskusi, dan mempertimbangkan pendapat mereka dalam pengambilan kebijakan. Langkah sederhana seperti evaluasi rutin, diskusi terbuka, atau pemberian apresiasi dapat berdampak besar pada motivasi kerja.
- 3) Bagi peneliti selanjutnya, dapat memperluas kajian pada konteks institusi yang berbeda atau menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk melihat bagaimana pengalaman pegawai secara langsung memengaruhi kinerja ketika berhadapan dengan pemimpin demokratis.
- 4) Bagi pegawai, penting untuk memanfaatkan kesempatan partisipasi yang diberikan pemimpin dengan memberikan masukan yang konstruktif dan berupaya menjaga mutu kerja secara konsisten.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Chen, G., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727–1752.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2017). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 46(4), 1–29.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
- Djunaedi, R. N., & Gunawan, L. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Agora*, 6(1), 1–7.
- Edwar, R. C., & Mufti, D. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan Café Hangout melalui penerapan MSDM strategis. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 1–12.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1–6.

- Kurniawan, Y. F. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan di CV Anugerah Jaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 112–119.
- Leunupun, P., Pattinama, G. L. L., & Leunupun, D. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 4(1), 45–56.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13<sup>th</sup> ed.). SouthWestern Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Raupu, S., Indrayuda, I., & Rahman, M. (2021). Democratic leadership and its impact on teacher performance. *Jurnal Pendidikan & Pembelajaran*, 28(2), 101–115.