

## PENGARUH BUDAYA KERJA, LEADERSHIP DAN INOVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN : LITERATURE REVIEW

Hartono

<sup>1</sup>University of Muhammadiyah Surabaya, Indonesia

[drhartono135@gmail.com](mailto:drhartono135@gmail.com)

\* Corresponding Author

Received: 25-02-2026	Revised: 15-03-2026	Approved: 25-03-2026
----------------------	---------------------	----------------------

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis temuan empiris mengenai pengaruh budaya kerja, kepemimpinan, dan inovasi terhadap kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Pendekatan tinjauan literatur sistematis (SLR) dipandu oleh prosedur PRISMA. Sebanyak 132 artikel awalnya diidentifikasi dari beberapa basis data akademik, termasuk Scopus, Web of Science, ScienceDirect, dan Google Scholar, menggunakan kata kunci yang relevan terkait dengan budaya kerja, kepemimpinan, dan inovasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, diperoleh 14 artikel empiris yang dianalisis secara deskriptif-kualitatif untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Kepemimpinan menunjukkan hasil yang bervariasi, dimana kepemimpinan transformasional cenderung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, namun dalam beberapa konteks tidak berpengaruh signifikan tanpa adanya faktor pendukung. Sementara itu, inovasi merupakan variabel yang paling konsisten berpengaruh positif terhadap kinerja, baik sebagai variabel independen maupun sebagai mediator. Penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi budaya kerja yang kuat, kepemimpinan yang efektif, dan lingkungan yang mendukung inovasi dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

*Keywords: Budaya Kerja; Kepemimpinan; Inovasi; Kinerja Karyawan.*

### INTRODUCTION

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengandalkan kompetensi individu, tetapi juga membangun sistem kerja yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif. Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan organisasi karena secara langsung memengaruhi produktivitas, kualitas layanan, serta keberlanjutan organisasi. Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan kepadanya [1], oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi isu strategis dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh faktor organisasi, seperti budaya kerja, kepemimpinan, dan inovasi. Budaya kerja merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan [2]. Budaya kerja berperan sebagai sistem nilai dan norma yang membentuk perilaku karyawan dalam organisasi. Budaya kerja yang kuat dan selaras dengan nilai organisasi terbukti mampu meningkatkan motivasi, komitmen, serta kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung [3]; [4]; [5]. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung inovasi juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan

adaptif terhadap perubahan [6]. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh variabel lain seperti motivasi dan kepuasan kerja [7].

Selain budaya kerja, kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan arah, motivasi, dan perilaku karyawan dalam organisasi. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kapasitas untuk mengubah pandangan dan perilaku orang lain, baik melalui contoh yang baik, komunikasi yang jelas, atau dengan memberikan motivasi yang membangkitkan semangat [8]. Kepemimpinan yang efektif, khususnya kepemimpinan transformasional, terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, kreativitas, dan perilaku kerja inovatif [9]; [10]; [11]. Namun demikian, hasil penelitian terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa studi menemukan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, melainkan melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan motivasi [7]; [11]. Bahkan, dalam beberapa konteks organisasi, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dibandingkan faktor lain seperti kompetensi dan inovasi [12]; [13]; [14].

Di sisi lain, inovasi menjadi faktor krusial dalam meningkatkan daya saing organisasi di tengah perubahan lingkungan yang cepat. Inovasi, baik dalam bentuk inovasi organisasi maupun perilaku kerja inovatif, terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [10]; [12]; [9]. Selain itu, inovasi juga berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan berbagai faktor organisasi seperti kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan [14]; [15]; [6]. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mendorong kreativitas dan pembaruan menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara budaya kerja, kepemimpinan, inovasi, dan kinerja karyawan, hasil temuan yang diperoleh masih menunjukkan inkonsistensi. Sebagian penelitian menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat tidak langsung melalui variabel mediasi seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kerja inovatif. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam suatu kerangka konseptual yang komprehensif. Selain itu, masih terbatas kajian yang secara simultan mensintesis ketiga variabel utama tersebut dalam satu analisis terpadu, khususnya dalam konteks organisasi modern.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan temuan empiris terkini; (2) mengkaji peran kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja karyawan; dan (3) mengevaluasi kontribusi inovasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik sebagai variabel independen maupun mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam memperjelas hubungan antarvariabel serta menjadi dasar pengembangan model kinerja karyawan yang lebih integratif.

Dengan menggunakan pendekatan literature review, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan model kinerja karyawan yang lebih integratif, serta menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

## RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan pendekatan narrative literature review yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan empiris terkait pengaruh budaya kerja, kepemimpinan, dan inovasi terhadap kinerja karyawan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan analisis yang komprehensif terhadap berbagai hasil penelitian sebelumnya, serta memberikan fleksibilitas dalam mengidentifikasi pola hubungan, inkonsistensi temuan, dan celah penelitian (*research gap*) dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Meskipun bersifat naratif, proses penelitian dilakukan secara sistematis untuk menjaga transparansi dan replikasi studi.

### Sumber dan Strategi Pencarian Literatur

Penelusuran literatur dilakukan pada tiga basis data ilmiah bereputasi, yaitu Google Scholar, SINTA, dan DOAJ, karena ketiganya menyediakan publikasi nasional maupun internasional yang relevan dengan topik penelitian. Proses pencarian dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan Inggris yang dihubungkan dengan operator Boolean (AND, OR). Kata kunci yang digunakan meliputi variabel utama penelitian, yaitu budaya kerja ("*work culture*" OR "*organizational culture*" OR "budaya kerja" OR "budaya organisasi"), kepemimpinan ("*leadership*" OR "*transformational leadership*" OR "kepemimpinan" OR "kepemimpinan transformasional"), inovasi ("*innovation*" OR "*innovative work behavior*" OR "inovasi" OR "perilaku kerja inovatif"), serta kinerja karyawan ("*employee performance*" OR "kinerja karyawan" OR "kinerja pegawai").

Strategi pencarian dilakukan dengan menggabungkan seluruh kata kunci tersebut secara simultan untuk memperoleh artikel yang relevan dengan hubungan antarvariabel, yaitu budaya kerja, kepemimpinan, inovasi, dan kinerja karyawan. Untuk memastikan kebaruan dan relevansi kajian, artikel yang dipilih dibatasi pada rentang publikasi tahun 2020–2024, kecuali literatur klasik (*grand theory*) yang digunakan sebagai landasan konseptual.

### Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

1. Artikel merupakan penelitian empiris yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional atau internasional.
2. Artikel membahas minimal satu variabel utama (budaya kerja, kepemimpinan, atau inovasi) yang dikaitkan dengan kinerja karyawan.
3. Artikel tersedia dalam bentuk *full text* dan dapat diakses secara daring.
4. Artikel menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau mixed methods.

Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi:

1. Artikel berupa opini, editorial, atau bukan penelitian empiris.
2. Artikel yang tidak relevan dengan konteks kinerja karyawan.
3. Artikel dengan duplikasi topik dan temuan yang sama.

### Proses Seleksi Literatur

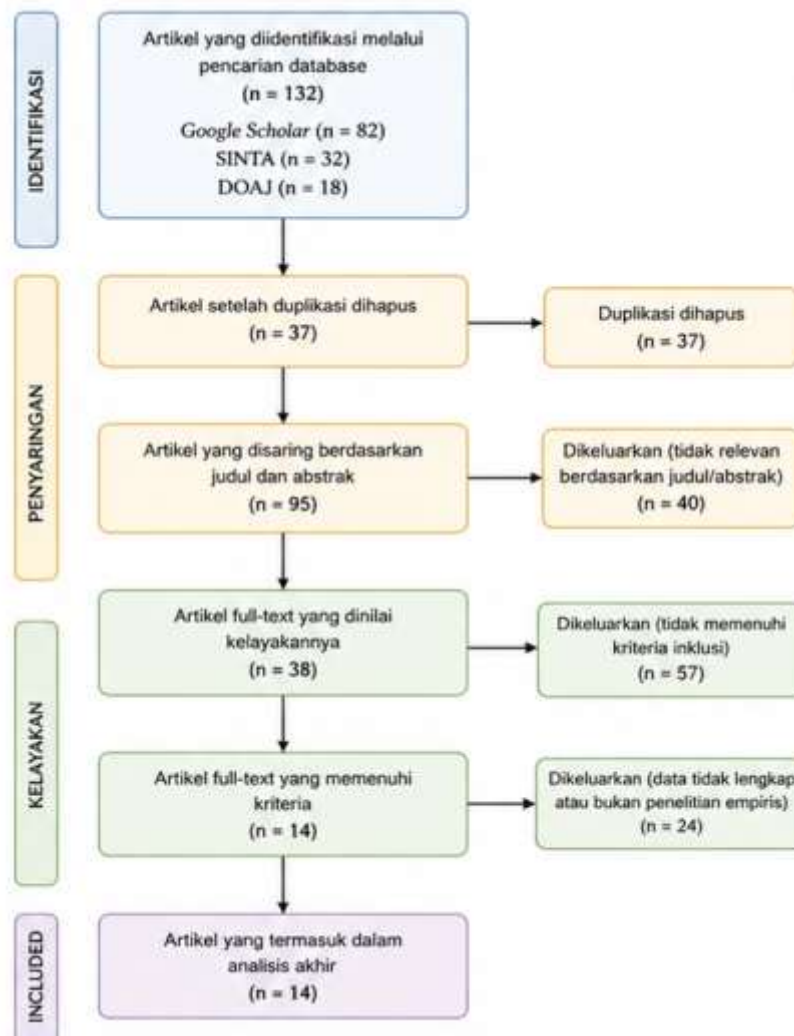
Proses seleksi literatur dilakukan secara bertahap mengacu pada prinsip systematic review, yang meliputi tahap identifikasi, penyaringan, dan kelayakan (*eligibility*). Pada tahap awal, artikel diidentifikasi berdasarkan judul dan abstrak sesuai kata kunci yang telah ditentukan. Selanjutnya, dilakukan penyaringan dengan membaca isi artikel secara menyeluruh untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria

inklusi dan eksklusi[16].

Ringkasan Alur PRISMA:

1. Artikel yang diidentifikasi melalui pencarian database: 132
2. Artikel yang disaring berdasarkan judul dan abstrak: 95
3. Artikel full-text yang dinilai kelayakannya: 38
4. Artikel yang termasuk dalam analisis akhir: 14
5. Artikel yang dikeluarkan karena tidak relevan, data tidak lengkap, atau bukan penelitian empiris: 77

Data diekstraksi menggunakan tabel ekstraksi standar yang memuat informasi penulis dan tahun, judul, tujuan penelitian, variabel yang diteliti, metode, sampel, teknik analisis, dan hasil utama. Selanjutnya, dilakukan sintesis secara deskriptif-kualitatif dengan cara mengelompokkan temuan berdasarkan variabel utama, mengidentifikasi pola hubungan, perbedaan hasil, serta peran variabel mediasi (motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kerja inovatif).



Gambar 1. PRISMA *flow chart*

#### Definisi Operasional Variabel

1. Budaya Kerja merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang dianut bersama dalam organisasi yang memengaruhi perilaku, pola kerja, serta interaksi

- antar karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk melalui gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional.
  3. Inovasi adalah kemampuan individu maupun organisasi dalam menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide, metode, atau proses baru yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan kinerja kerja.
  4. Kinerja Karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

## **HASIL DA PEMBAHASA**

### **Hasil Seleksi Literatur (Berdasarkan PRISMA)**

Berdasarkan proses seleksi literatur menggunakan pendekatan PRISMA, diperoleh sebanyak 132 artikel dari hasil pencarian awal melalui database Google Scholar, SINTA, dan DOAJ. Selanjutnya, dilakukan proses penyaringan berdasarkan judul dan abstrak sehingga diperoleh 95 artikel yang relevan.

Tahap berikutnya adalah penilaian kelayakan (eligibility) terhadap artikel full-text, yang menghasilkan 38 artikel yang memenuhi kriteria awal. Setelah dilakukan seleksi lanjutan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, diperoleh 14 artikel empiris yang digunakan dalam analisis akhir penelitian yang ditampilkan pada tabel 1.

**Tabel.1**  
**Hasil Pencarian Literatur Pengaruh Budaya Kerja, kepemimpinan dan Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan**

<b>No</b>	<b>Peneliti &amp; Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil</b>
1	Astuti et al. (2020)	Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction	Kepemimpinan dan budaya kerja tidak berpengaruh langsung, tetapi berpengaruh melalui motivasi dan kepuasan kerja
2	Nst & Marsono (2023)	The Influence of Work Environment and Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable	Budaya kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja; motivasi sebagai mediasi
3	Sarah et al. (2023)	The Influence Of Work Culture And Work Discipline On Employee Performance At Advent Hospital Medan	Budaya kerja dan disiplin meningkatkan kinerja dengan kontribusi signifikan
4	Tampi et al. (2022)	The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands	Semua variabel termasuk budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

5	Soehari & Supriyanto (2022)	Influence of Leadership, Competence and Innovation on the Performance of Bank Indonesia Employees in Money Management Department (DPU)	Kepemimpinan signifikan; inovasi dan kompetensi berpengaruh positif	tidak dan berpengaruh
6	Situmorang et al. (2023)	Individual Behavior and Transformational Leadership on Innovative Work Behavior and Employee Performance	Kepemimpinan transformasional dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	
7	Putra et al. (2023)	The effect of digital literacy and transformational leadership on employee performance mediated by innovative work behavior at the Padang city population and civil registration service	Kepemimpinan tidak langsung berpengaruh; dimediasi oleh perilaku inovatif	
8	Nasir et al. (2022)	The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs	Kepemimpinan dan inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	
9	Alzoubi & Alzoubi (2023)	Leadership towards Innovation and Organizations Performance: Encouraging Employees Empowerment	Kepemimpinan mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi	
10	Alshahrani et al. (2024)	Towards understanding the influence of innovative work behavior on healthcare organizations' performance: the mediating role of transformational leaders	Inovasi signifikan, kepemimpinan tidak signifikan sebagai mediator	berpengaruh
11	Zeb et al. (2021)	The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui inovasi dan praktik SDM	
12	Paais & Pattiruhu (2020)	Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance	Kepemimpinan berpengaruh langsung; budaya dan motivasi berpengaruh signifikan	tidak
13	Saebah & Merthayasa (2024)	The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable	Budaya kerja berpengaruh melalui komitmen organisasi	
14	Schuldt & Gomes (2020)	Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance	Budaya organisasi mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja	

### **Hasil Ekstraksi Data**

Berdasarkan proses ekstraksi data, diketahui bahwa artikel yang dianalisis berasal dari berbagai sektor, seperti sektor kesehatan, perbankan, pemerintahan, dan usaha kecil menengah. Mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis seperti regresi linier, *Structural Equation Modeling* (SEM), dan analisis jalur.

Variabel yang paling sering diteliti adalah budaya kerja, kepemimpinan transformasional, inovasi, serta variabel mediasi seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian terkait kinerja karyawan cenderung menggunakan pendekatan multivariat yang mempertimbangkan hubungan kompleks antarvariabel.

### **Hasil Sintesis Literatur**

Hasil sintesis menunjukkan bahwa budaya kerja, kepemimpinan, dan inovasi memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Namun, pola hubungan yang ditemukan tidak selalu bersifat langsung, melainkan banyak dipengaruhi oleh variabel mediasi.

Secara umum, ditemukan tiga pola hubungan utama, yaitu:

1. Pengaruh langsung antarvariabel,
2. Pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, dan
3. Hubungan yang bersifat kontekstual tergantung pada sektor dan karakteristik organisasi.

### **Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan faktor fundamental yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Budaya kerja yang kuat dan selaras dengan nilai organisasi mampu membentuk perilaku kerja yang produktif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen karyawan.

Beberapa studi menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [3]; [17]; [18]; [11]. Namun demikian, terdapat temuan yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja tidak selalu bersifat langsung. [7] menyatakan bahwa budaya kerja hanya berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel mediasi seperti motivasi dan kepuasan kerja.

Selain itu, budaya kerja juga berperan dalam menciptakan lingkungan inovatif yang mendorong peningkatan kinerja organisasi [6]; [15]. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis dan perilaku.

Sintesis utama dari pengaruh ini adalah budaya kerja memiliki pengaruh yang konsisten terhadap kinerja, namun efektivitasnya sangat bergantung pada keberadaan variabel mediasi seperti motivasi, komitmen, dan inovasi.

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

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bersifat tidak konsisten dan sangat kontekstual. Kepemimpinan transformasional cenderung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti perilaku kerja inovatif [9]; [10]; [19].

Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan [12]; [13]; [11]. Dalam kondisi tersebut, pengaruh kepemimpinan lebih terlihat melalui variabel perantara seperti motivasi dan kepuasan kerja [7]; [14].

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan itu sendiri, tetapi juga oleh faktor situasional, karakteristik organisasi, dan kesiapan karyawan.

Sintesis utama dari pengaruh ini adalah kepemimpinan bukan faktor yang selalu dominan secara langsung, tetapi menjadi katalis penting yang memperkuat variabel lain seperti motivasi dan inovasi dalam meningkatkan kinerja.

### **Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berbeda dengan budaya kerja dan kepemimpinan, inovasi menunjukkan pola pengaruh yang paling konsisten terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa inovasi, baik dalam bentuk inovasi organisasi maupun perilaku kerja inovatif, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja [12]; [10]; [9]; [13]; [18].

Selain sebagai variabel independen, inovasi juga berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan dan budaya kerja dengan kinerja karyawan [14]; [15]. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi merupakan mekanisme kunci dalam mentransformasikan kebijakan organisasi menjadi output kinerja yang nyata.

Sintesis utama dari pengaruh ini adalah inovasi merupakan variabel yang paling stabil dan dominan dalam memengaruhi kinerja, baik sebagai faktor langsung maupun sebagai mediator.

### **Diskusi Integratif dan Kontribusi Penelitian**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya kerja, kepemimpinan, inovasi, dan kinerja karyawan tidak bersifat linear, melainkan membentuk pola hubungan yang kompleks dan saling berkaitan. Budaya kerja berfungsi sebagai fondasi nilai organisasi, kepemimpinan sebagai penggerak arah dan motivasi, serta inovasi sebagai mekanisme utama yang mengubah input organisasi menjadi kinerja yang optimal.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dicapai hanya melalui satu variabel, tetapi membutuhkan pendekatan integratif yang menggabungkan budaya kerja yang kuat, kepemimpinan yang adaptif, dan lingkungan yang mendukung inovasi.

Keunggulan dan kebaruan penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya adalah:

1. Mengintegrasikan tiga variabel utama (budaya kerja, kepemimpinan, dan inovasi) dalam satu kerangka analisis.
2. Menunjukkan peran inovasi sebagai variabel paling konsisten dan dominan dalam meningkatkan kinerja.
3. Mengidentifikasi bahwa kepemimpinan lebih berperan sebagai variabel penguat (*enabler*) daripada faktor utama yang berdiri sendiri.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan model kinerja karyawan yang lebih komprehensif dan kontekstual.

## KESIMPULA

Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis temuan empiris mengenai pengaruh budaya kerja, kepemimpinan, dan inovasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis terhadap 14 artikel yang telah diseleksi, diperoleh beberapa temuan utama yang secara langsung menjawab tujuan penelitian, yaitu pertama budaya kerja terbukti memiliki pengaruh yang konsisten terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi seperti motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, hal ini menunjukkan budaya kerja menjadi fondasi utama yang membentuk perilaku dan nilai kerja karyawan. Kedua, kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang tidak konsisten terhadap kinerja karyawan. Dalam beberapa penelitian, kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung, namun pada penelitian lain pengaruh tersebut hanya terjadi melalui variabel mediasi seperti motivasi dan perilaku kerja inovatif. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan lebih berperan sebagai faktor penggerak yang memperkuat variabel lain dibandingkan sebagai penentu utama kinerja. Ketiga, inovasi merupakan variabel yang paling konsisten berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Inovasi tidak hanya berperan sebagai variabel independen, tetapi juga sebagai mediator yang menghubungkan budaya kerja dan kepemimpinan dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi merupakan mekanisme kunci dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dicapai secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan integratif yang menggabungkan budaya kerja yang kuat, kepemimpinan yang adaptif, serta lingkungan organisasi yang mendukung inovasi. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan pemahaman konseptual mengenai pentingnya sinergi antarvariabel dalam membentuk kinerja karyawan yang optimal. Secara praktis, organisasi disarankan untuk mengembangkan budaya kerja yang adaptif, memperkuat kapasitas kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan, serta menciptakan sistem kerja yang mendorong kreativitas dan perilaku inovatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] E. Sutrisno, "Manajemen sumber daya manusia/ Edy Sutrisno | OPAC Perpustakaan Nasional RI.," 2019.
- [2] Hadari Nawawi, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif," *Kajian Teori manajemen sdm*, no. 1, 2011.
- [3] Ocfa Indah Nst and A Dewantoro Marsono, "The Influence of Work Environment and Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable," *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, vol. 1, no. 6, 2023, doi: 10.55927/ijsmr.v1i6.5380.
- [4] N. Saebah and A. Merthayasa, "The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable," *International Journal of Social Service and Research*, vol. 4, no. 03, 2024, doi: 10.46799/ijssr.v4i03.685.
- [5] Ummi Mardiah and P. Simatupang, "Pengaruh Peran Dan Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Ptpn Iv Unit Kebun Marihat," *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, vol. 2, no. 2, 2020, doi: 10.36985/0j9hr8.
- [6] K. S. Schuldt and G. Gomes, "Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance," *Gestao e Producao*,

- vol. 27, no. 3, 2020, doi: 10.1590/0104-530x4571-20.
- [7] S. D. Astuti, A. Shodikin, and M. Ud-Din, "Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction," *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no. 11, 2020, doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059.
- [8] M. W. McCall, "Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press, 1985, 191 pp.," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 25, no. 3, 1986, doi: 10.1002/hrm.3930250310.
- [9] G. R. Situmorang, S. S. Riadi, and G. N. Achmad, "Individual Behavior and Transformational Leadership on Innovative Work Behavior and Employee Performance," *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, vol. 2, no. 8, 2023, doi: 10.55324/ijoms.v2i8.502.
- [10] J. Nasir *et al.*, "The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs," *Front. Psychol.*, vol. 13, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.772104.
- [11] A. Amelia, C. Cahyono, N. Nurchayati, and S. Suparjo, "DAMPAK SELF EFFICACY, CAREER DEVELOPMENT, DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN," *Jesyra*, vol. 7, no. 1, 2024, doi: 10.36778/jesyra.v7i1.1377.
- [12] M. Paaïs and J. R. Pattiruhu, "Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance," *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no. 8, 2020, doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577.
- [13] E. Supriyanto and T. D. Soehari, "Influence of Leadership, Competence and Innovation on the Performance of Bank Indonesia Employees in Money Management Department (DPU)," *Journal of Economics, Management and Trade*, 2022, doi: 10.9734/jemt/2022/v28i1030453.
- [14] I. Alshahrani, O. Al-Jayyousi, F. Aldhmour, and T. Alderaan, "Towards understanding the influence of innovative work behavior on healthcare organizations' performance: the mediating role of transformational leaders," *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, vol. 42, no. 1, 2024, doi: 10.1108/AGJSR-09-2022-0167.
- [15] I. Putra, L. Syahrul, and Yulihastri, "The effect of digital literacy and transformational leadership on employee performance mediated by innovative work behavior at the Padang city population and civil registration service," *Enrichment: Journal of Management*, vol. 12, no. 6, 2023, doi: 10.35335/enrichment.v12i6.1124.
- [16] A. Zeb, F. Akbar, K. Hussain, A. Safi, M. Rabnawaz, and F. Zeb, "The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance," *Business Process Management Journal*, vol. 27, no. 2, 2021, doi: 10.1108/BPMJ-11-2019-0464.
- [17] A. Liberati *et al.*, "The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration," 2009. doi: 10.1371/journal.pmed.1000100.
- [18] H. Sarah, E. Sjahri, and Patisina, "The Influence Of Work Culture And Work Discipline On Employee Performance At Advent Hospital Medan," *International Journal of Science, Technology & Management*, vol. 4, no. 5, 2023, doi: 10.46729/ijstm.v4i5.926.
- [19] P. Putra Tampi, S. Diana Nabella, and D. P. Sari, "The Influence of Information

Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands,” 2022.

- [20] Fadi Alzoubi and Ali Alzoubi, “Leadership towards Innovation and Organizations Performance: Encouraging Employees Empowerment,” *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*, vol. 3, no. 1, 2023, doi: 10.54489/ijtop.v3i1.246.