

---

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI LOYALITAS DAN  
KEDISIPLINAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
DI PT. MITRA KARUNIA SEHATI  
( THE INFLUENCE OF PARTICIPATORY LEADERSHIP AND ORGANIZATION  
CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH LOYALTY AND DISCIPLINE  
AS MEDIATION VARIABLES AT PT. SEHATI KARUNIA PARTNERS)<sup>1</sup>**

---

Mohamad Kadir<sup>2</sup>

Billy Josef Anis<sup>3</sup>

Retno Purwani Setyaningrum<sup>4</sup>

**Abstrak**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas dan disiplin sebagai variabel mediasi di PT. Mitra Karunia Sehati. Tujuan yang spesifik mencakup pengujian dan analisis pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja dan loyalitas karyawan, pengaruh loyalitas terhadap kinerja, serta pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan disiplin karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui loyalitas dan disiplin karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengadopsi desain analisis jalur kompleks. Variabel-variabel yang diukur telah dioperasionalkan menggunakan indikator-indikator yang telah ditentukan dari berbagai sumber. Metode analisis yang digunakan adalah analisis multivariate, khususnya Partial Least Squares (PLS), yang melibatkan algoritma dan teknik Bootstrapping. Tahapan analisis PLS mencakup analisis outer*

*model untuk menguji reliabilitas dan validitas konstruk, analisis inner model untuk memeriksa konsistensi model, dan pengujian hipotesis untuk menguji signifikansi statistik dari hubungan antar variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil penelitian, koefisien jalur untuk pengujian hipotesis penelitian, pengaruh terbesar ditemukan pada variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Partisipatif terhadap Loyalitas, Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung dari Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan, namun terdapat pengaruh signifikan terhadap Loyalitas. Selain itu, terdapat pengaruh signifikan dari Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan. Begitu juga dengan Budaya Organisasi, terdapat pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kedisiplinan. Selain itu, ditemukan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas dan Kedisiplinan.*

**Kata kunci:** Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Loyalitas, Kedisiplinan

## **Abstract**

*The purpose of this study is to assess the influence of participatory leadership and organizational culture on employee performance through loyalty and discipline as mediating variables in PT. Mitra Karunia Sehati. Specific objectives include testing and analyzing the direct effect of participatory leadership on employee performance and loyalty, the influence of loyalty on performance, and the influence of organizational culture on employee performance and discipline. In addition, this study also aims to examine the indirect influence of participatory leadership and organizational culture on performance through employee loyalty and discipline. This research uses a quantitative approach, this study adopts a complex path analysis design. The variables measured have been operationalized using indicators that have been determined from various sources. The analysis method used is multivariate analysis, specifically Partial Least Squares (PLS), which involves algorithms and bootstrapping techniques. The stages of PLS analysis include outer model analysis to test construct reliability and validity, inner model analysis to check model consistency, and hypothesis testing to test the statistical significance of the relationships between the variables studied. Based on the results of the study, the path coefficient for testing the research hypothesis, the greatest influence was found in the variables Participatory Leadership and Organizational Culture on Employee Performance, Participatory Leadership on Loyalty, Organizational Culture on Discipline. The results of the hypothesis test show that there is no direct influence of Participatory Leadership on Employee Performance, but there is a significant influence on Loyalty. In addition, there is a significant influence of Loyalty on Employee Performance. Likewise, with Organizational Culture, there is a significant influence on Employee Performance and Discipline. In addition, an indirect influence of Participatory Leadership and Organizational Culture on Employee Performance was found through Loyalty and Discipline.*

*Keywords: Participatory Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Loyalty, Discipline*

*JEL Codes: .....*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam suatu perusahaan, yang kini harus bersifat inovatif dan kreatif dalam menghadapi era disrupsi. Persaingan di pasar tidak hanya bergantung pada modal dan teknologi, tetapi juga pada SDM dan budaya organisasi (Hasibuan, 2017). Kinerja karyawan menjadi faktor krusial bagi kesuksesan perusahaan, yang dapat dipertahankan melalui penilaian kinerja secara berkala (Rahmad & Sarboini, 2022).

Penelitian terhadap karyawan PT. Mitra Karunia Sehati mengindikasikan pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan, yang tercermin dari fluktuasi capaian kinerja perusahaan (Departemen HRD PT. Mitra Karunia Sehati, 2024). Pemimpin yang efektif dianggap sebagai elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi (Nurlaela et al., 2021). Gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan (Marzuki et al., 2022a). Namun, ada juga penelitian yang menunjukkan bahwa dampak gaya kepemimpinan ini tidak selalu signifikan terhadap kinerja karyawan (Rifaldy, 2018).

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan terintegrasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Yandi et al., 2023). Meskipun demikian, ada juga temuan yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Wahyuniardi & Nababan, 2018). Dengan demikian, baik gaya kepemimpinan maupun budaya organisasi merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan (Komara et al., 2023).

Dari uraian di atas terdapat hubungan antara pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Mengingat adanya gap antara para penulis di atas dan tabel penelitian terdahulu yang terlampir, serta fenomena yang terjadi, maka dalam penelitian ini menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu disiplin dan loyalitas. Kedisiplinan merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Vallennia et al. (2020) menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedisiplinan karyawan adalah faktor yang memiliki peran besar dalam pengaruh kinerja karyawan. Sebab, apabila karyawan tidak bekerja dengan disiplin, maka kinerjanya pun akan kurang baik. Perlu adanya penerapan kedisiplinan karyawan, maka semakin tinggi kedisiplinan karyawan, semakin baik juga operasional perusahaan yang akan dijalankan, hal ini juga di dukung oleh Vallennia et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Sinar Sosro Rancaekek.

Selain penerapan kedisiplinan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan maka akan lebih baik jika dilakukan dengan loyalitas yang baik dari setiap karyawan yang mengelola perusahaan tersebut. Loyalitas karyawan pada suatu perusahaan dapat ditimbulkan dari rasa kepuasan kerja yang telah dirasakan dan sangat erat kaitannya dengan kinerja dari masing-masing sumber daya manusia.

Menurut Irfan (2022) bahwa kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dan menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Disiplin kerja esensialnya melibatkan pengembangan kesadaran pada para pekerja untuk menjalankan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab. Proses pembentukan disiplin tidak terjadi secara alami, melainkan memerlukan bimbingan dari pendidikan formal maupun informal, serta perlu adanya motivasi yang ditanamkan pada setiap karyawan (Irfan, 2022). Pentingnya disiplin kerja diperkuat oleh keahlian, upah yang sepadan, atau

gaji yang memadai, karena hal ini akan memberikan dampak positif pada aktivitas keseluruhan instansi.

Dengan penerapan tata tertib yang baik, peningkatan semangat kerja, moralitas, efisiensi, dan efektivitas dalam bekerja oleh karyawan dapat dicapai. Fenomena ini akan memberikan dukungan yang signifikan untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, memenuhi kebutuhan karyawan, dan memberikan manfaat kepada masyarakat. Pentingnya kepatuhan karyawan terhadap peraturan-peraturan perusahaan menjadi krusial, karena tanpanya, pencapaian tujuan perusahaan menjadi suatu tantangan yang sulit. Kedisiplinan dianggap baik dalam suatu perusahaan jika mayoritas karyawan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan (Juliana et al., 2021). Sebagaimana dijelaskan oleh Hasibuan (2017), kedisiplinan melibatkan kesadaran dan kesiapan individu untuk mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial. Tingkat disiplin yang baik mencerminkan sejauh mana seseorang bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diemban. Tingkat kedisiplinan yang tinggi akan memacu semangat dan motivasi kerja, serta memberikan arah yang jelas bagi tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang baik akan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai target yang telah ditetapkan, dan keberadaan ketegasan akan meningkatkan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Tanggung jawab yang tinggi menciptakan fokus organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan dan meraih tujuan yang telah ditetapkan, sementara disiplin juga membantu pemenuhan kebutuhan individu dan mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan kantor.

Searah dengan itu, menurut Rahmad & Sarboini (2022) bahwa disiplin kerja akan berpengaruh besar pada kinerja perusahaan. Ketika tingkat disiplin kerja suatu perusahaan itu tinggi maka diharapkan karyawan akan bekerja lebih baik, sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Selain itu disiplin kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja semaksimal mungkin, tidak menghabiskan waktu yang banyak bagi perusahaan untuk sekedar melakukan pembenahan di aspek kedisiplinan tersebut dan waktu dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Loyalitas merupakan kesetiaan yang disertai ide, gagasan untuk mencapai kinerja

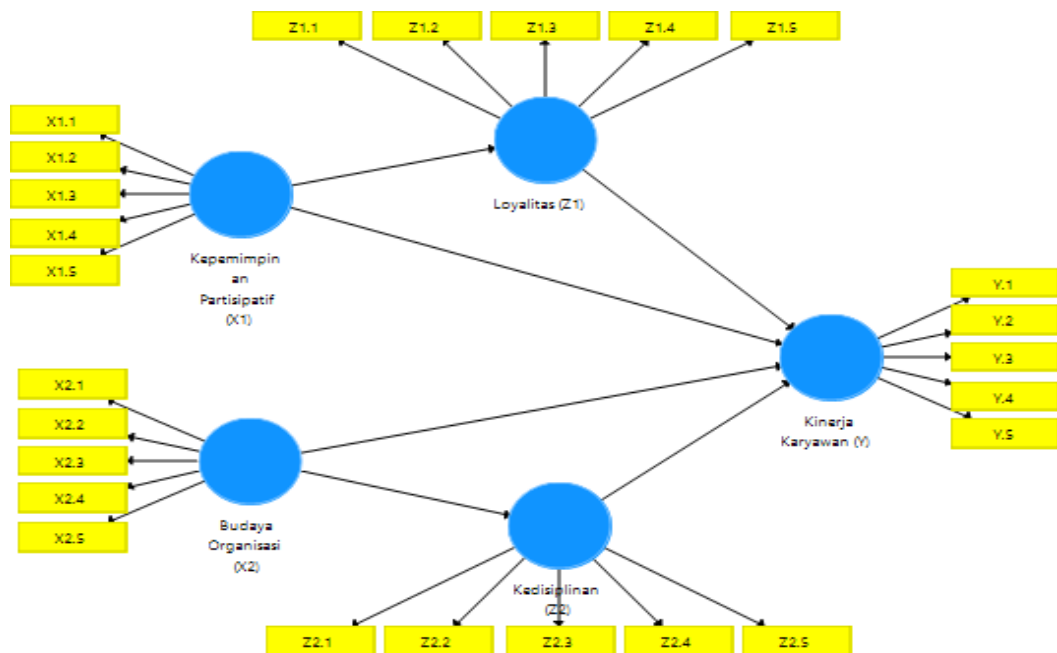
dalam sebuah organisasi perusahaan. Loyalitas karyawan secara mendasar menciptakan tingkat ketaatan terhadap peraturan yang tinggi, berakar pada kesadaran bahwa peraturan perusahaan adalah kerangka yang membantu mengatur jalannya pekerjaan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bersikap baik dan patuh tanpa terbebani oleh rasa keterpaksaan atau ketakutan akan sanksi. Di samping itu, loyalitas yang terjalin juga membentuk hubungan harmonis dalam lingkungan kerja, mempromosikan kerjasama yang positif antara karyawan, rekan kerja, dan pimpinan, serta menciptakan fondasi bagi produktivitas tim yang optimal (Suhardi et al., 2021).

Keseimbangan kehidupan kerja berperan penting dalam meningkatkan loyalitas pegawai melalui komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional terhadap perusahaan yang mendorong keinginan untuk tetap berada di dalamnya. Diperlukan upaya untuk merangsang komitmen tersebut, mendorong pegawai merasa memiliki tanggung jawab terhadap tujuan perusahaan. Loyalitas pegawai menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas perusahaan, seiring dengan pengelolaan pegawai yang efektif. Kepuasan kerja berperan sentral dalam memengaruhi loyalitas pegawai, mencerminkan respons terhadap situasi kerja mereka (Suhardi et al., 2021). Menurut Zulfikri & Trisninawati (2022) bahwa loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanyaberupa kesetiaan fisik semata, namun lebih kepada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini membahas dampak kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kedisiplinan dan loyalitas sebagai variabel intervening di PT. Mitra Karunia Sehati, Bekasi, Jawa Barat. Kegiatan penelitian berlangsung dari Juli hingga Februari 2023. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengadopsi desain analisis jalur kompleks untuk menguji hubungan antara variabel independen (kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi),

variabel mediasi (loyalitas dan kedisiplinan), dan variabel dependen (kinerja karyawan).



Gambar 1. Kerangka Konsep

Sumber: PLS, 2024

Variabel	Indikator	Skala	Pernyataan
Kepemimpinan partisipatif (X1) Setiawan (2007) Damara & Indahingwati (2019)	1. Keterlibatan Bawahan	Interval 1- 10	A1. Karyawan yang saya pimpin aktif memberikan masukan dalam bekerja sama A2. Pimpinan saya mampu mengambil keputusan yangterbaik
	2. Pengambilan Keputusan		
	3. Kerja Sama		
	4. Komunikasi Inovasi		



			<p>dalam menyelesaikan suatu masalah ditempat kerja A3. Pimpinan dapat bekerjasama dengan karyawannya dengan baik</p> <p>A4. Pimpinan dapat berkomunikasi dan berkoordinasi dengan baik dengan karyawannya</p> <p>A5. Saya memberikan dukungan dan ruang untuk mengembangkan ide-ide kreatif</p>
--	--	--	--

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dilakukan melalui penggunaan indikator-indikator yang diambil dari berbagai sumber, seperti Setiawan (2017), Damara & Indahingwati (2019), Rezeki & Dirhamsyah (2020), Wiyono & Ramadhan (2021), Atmaja (2018), Sutrisno (2016), dan Assa & Dachi (2023).

Variabel yang diukur meliputi Kepemimpinan Partisipatif (X1), Budaya Organisasi (X2), Loyalitas (M1), Kedisiplinan (M2), dan Kinerja Karyawan (Y), dengan masing-masing variabel memiliki indikator dan skala penilaiannya yang telah ditentukan, seperti keterlibatan bawahan, orientasi tim, rasa memiliki pada perusahaan, taat pada perusahaan, dan kecepatan kerja, yang dinilai dalam skala interval 1-10. Model pengukuran dapat dilakukan dalam bentuk tabel sebagaimana tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala	Pernyataan
Budaya Organisasi (X2) Rezeki & Dirhamsyah (2020) Wiyono & Ramadhan (2021)	1. Orientasi Tim	Interval 1-10	Dalam tim B1. Perusahaan ditempat saya bekerja memiliki orientasi tim yang baik
	2. Kesadaran diri anggota		B2. Perusahaan ditempat saya bekerja memiliki rasa kesadaran diri yang tinggi atas kemampuan dan tanggungjawab
	3. Kondisi Lingkungan		B3. Perusahaan ditempat saya bekerja memiliki dan menghargai ide yang dihasilkan setiap karyawan untuk memajukan perusahaan
	4. Hubungan Antar Individu		B4. Perusahaan ditempat saya bekerja memiliki tingkat toleransi yang tinggi antara karyawan.
	5. Inovasi dan Kreativitas		B5. Organisasi ini mendorong anggotanya untuk mengemukakan ide-ide baru dan inovatif sebagai bagian dari proses kerja sehari-hari

Loyalitas (M1) Atmaja (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rasa memiliki pada perusahaan</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Tanggung jawab terhadap perusahaan</li> <li>4. Integritas</li> </ol> Partisipasi Aktif Dalam Pengembangan	Interval 1- 10	<p>C1. Saya menjadikan perusahaan ditempat saya bekerja seperti perusahaan saya sendiri</p> <p>C2. Saya selalu berusaha memberikan segala kemampuan dan keahlian saya untuk memajukan dan melindungi citra perusahaan.</p> <p>C3. Saya selalu menaati aturan dan tata tertib perusahaan</p> <p>C4. Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan senang hati dan inisiatif</p> <p>C5. Saya secara aktif terlibat dalam kegiatan pengembangan di perusahaan, seperti pelatihan, seminar, atau kegiatan pengembangan keterampilan lainnya</p>
Kedisiplinan (M2) (Sutrisno, 2016) Assa & Dachi (2023)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taat Pada Perusahaan</li> <li>Ketepatan waktu kerja</li> </ol>	Interval1-10	<p>D1. Saya selalu mentaati peraturan yang diterapkan perusahaan</p> <p>D2. Saya selalu hadir tepat waktu</p>

Variabel	Indikator	Skala	Pernyataan
Kinerja Karyawan (Y) (Lestari et al., 2022) Vallennia et al.(2020)	3. Tanggung jawab terhadap pekerjaan	Interval1-10	pada jam kerja D3. Saya selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan saya. D4.Saya mampu menggunakan peralatan kerja dengan baiksesuai setandar yang diberikanperusahaan D5. Saya secara konsisten menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan.
	4. Taat pada peraturan perilaku dalam pekerjaan		
	5. Konsistensi Kinerja		
	1. Kecepatan		
	2. Inisiatif		
3. Ketepatan Waktu	E1. Saya bekerja dengan cepat dan tepat tanpa melakukan kesalahan E2. Saya memiliki inisatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan E3. Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu E4. Saya melakukan pekerjaan sesuai standar produksi yang ditetapkan E5.		
4. Kualitas			
5. Adaptability			

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer,2024*

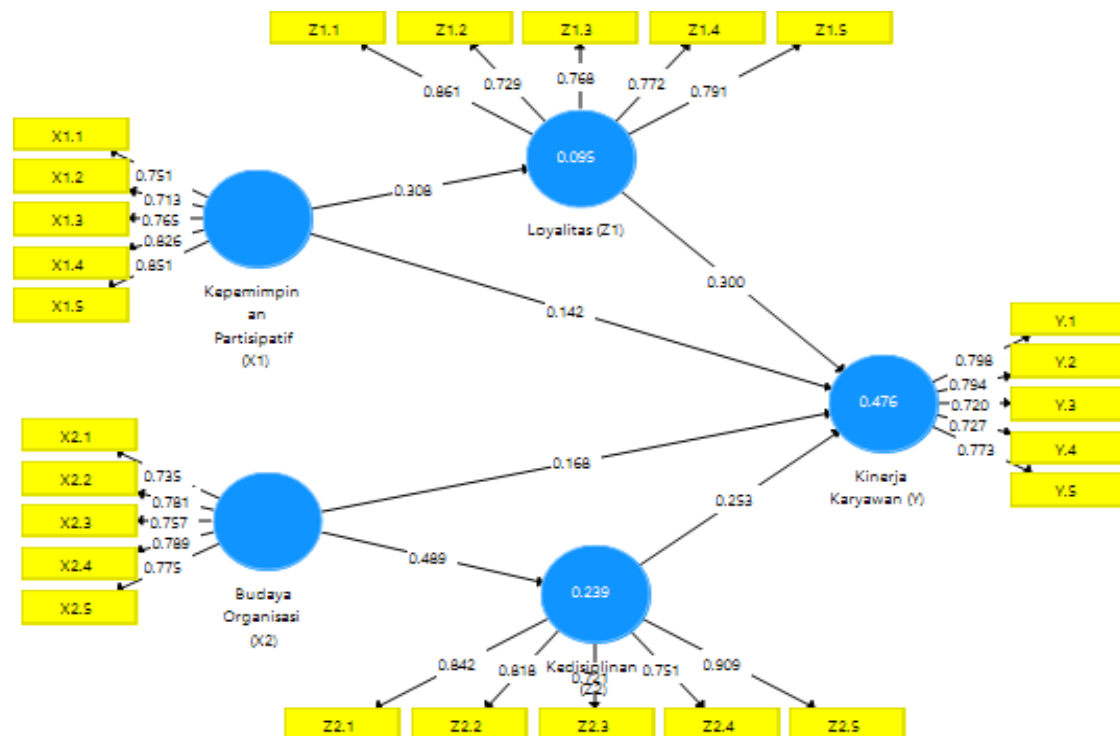
Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu nalisis multivariate atau analisis statistic variabel lebih dari dua atau lebih. Pengelolaan data pada penelitian ini akan menggunakan PLS Analisis multivariat. Kalkulasi PLS menggunakan *Algorithm*

dan *Bootstrapping*. Algoritma PLS adalah rangkaian regresi. Algoritma PLS akan menghitung dan menghasilkan informasi yang akan digunakan untuk memeriksa data penelitian, terutama untuk melihat nilai-nilai yang sering digunakan untuk analisis PLS dan *Bootstrapping* yang merupakan *resampling* atau pengulangan sampel kembali, *Bootstrapping* memungkinkan pengujian signifikansi statistik dari berbagai hasil PLS-SEM seperti koefisien jalur, *Cronbach's alpha*, dan nilai R<sup>2</sup>. (Adhi Kusumastuti, 2020). Analisa pada PLS dilakukan dengan 3 tahap yaitu : *Analisa Outer Model (Construct Reliability and Validity, Validitas konvergen, Discriminant Validity)*, *Analisa Inner Model (Colinearity Variance Inflation Factor / VIF, R-Square, Direct effect)* dan Pengujian Hipotesis.

## HASIL

### A. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### 1. Uji Measurement Model (*Outer Model*)



Gambar 4.1

### Hasil Uji Outer Loading

Berdasarkan gambar 4.1 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *outer loading factor* diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator dapat diterima dengan baik.

## 2. Uji Validitas

Instrumen data pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menguji validitas, uji validitas dilakukan terhadap 130 responden dengan kriteria pengujian hasil melihat nilai *outer loading* dari setiap indikator dari masing-masing variabel yang digunakan untuk mengukur setiap variabel penelitian. Validitas terpenuhi apabila nilai *outer loading* pada setiap variabel penelitian mempunyai nilai lebih besar atau diatas 0,7 dimana hasil dari pengolahan data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.3.9.

Hasil analisa data primer pada tahap uji instrumen penelitian yang telah dilakukan pada variabel kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, loyalitas kedisiplinan dan variabel kinerja pegawai dengan menggunakan program SmartPLS versi 3.3.9 sesuai dengan hasil *outer loading* dari setiap variabel penelitian dapat diuraikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.3 Hasil Outer Loading**

	<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	<b>Kedisiplinan (Z2)</b>	<b>Kepemimpinan Partisipatif (X1)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Loyalitas (Z1)</b>
<b>X1.1</b>			<b>0,751</b>		
<b>X1.2</b>			<b>0,713</b>		
<b>X1.</b>			<b>0,765</b>		

3					
X1. 4			0,826		
X1. 5			0,851		
X2 .1	0,735				
X2 .2	0,781				
X2 .3	0,757				
X2 .4	0,789				
X2 .5	0,775				
Y.1				0,7 98	
Y. 2				0,7 94	
Y. 3				0,7 20	
Y. 4				0,7 27	
Y. 5				0,7 73	
Z1. 1					0,861

Z1. 2					0,729
Z1. 3					0,768
Z1. 4					0,772
Z1. 5					0,791
Z2 .1		0,842			
Z2 .2		0,818			
Z2 .3		0,721			
Z2 .4		0,751			
Z2 .5		0,909			

Sumber : Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS versi 3.3.9

Berdasarkan uraian dari tabel 4.3 hasil uji validitas outer loading dapat diketahui bahwa 5 butir instrumen dari masing-masing variabel mendapatkan hasil uji yang dinyatakan valid karena hasil olah data dari instrumen menghasilkan nilai diatas  $> 0,7$  atau lebih besar dari  $> 0,7$ . Terdapat seluruh butir instrumen yang dinyatakan valid, maka semua pernyataan tersebut tetap dapat digunakan untuk penelitian.

Tabel 4.4 hasil Cross Loading

	Budaya Organis	Kedisipli inan	Kepemi mpinan	Kinerja Karyaw	Loyalitas (Z1)
--	-------------------	-------------------	------------------	-------------------	-------------------



	asi (X 2)	(Z2)	Partisipa tif (X1)	an (Y)	
<b>Budaya Organis asi (X2)</b>	0,768				
<b>Kedisipli nan (Z2)</b>	0,489	0,811			
<b>Kepemi mpinan Partisipa tif (X1)</b>	0,458	0,274	0,783		
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,497	0,605	0,381	0,763	
<b>Loyalitas (Z1)</b>	0,467	0,769	0,308	0,617	0,786

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya lebih besar daripada nilai cross loading. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memilikidiscriminant validity yang baik, dimana pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator blok lainnya.

### 3. Uji Reliabilitas

Uji data berikutnya yang dilakukan dalam penelitian adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan pada 130 responden penelitian dengan kriteria pengujian hasil reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur instrumen variabel penelitian (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji

reliabilitas dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan yaitu *cronbach alpha*, *composit reliability*, *rho\_A* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Reliabilitas terpenuhi jika nilai *cronbach alpha* atau *composit reliability*, *rho\_A* > 0,7 dan *AVE* > 5 (Mulyanto & Wulandari, 2019). Hasil olah data menggunakan aplikasi SmartPLS 3.3.9 menghasilkan sebagai berikut

Tabel 4.5 Hasil Realibilitas

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	<b>0,826</b>	<b>0,829</b>	<b>0,878</b>	<b>0,589</b>
<b>Kedisiplinan (Z2)</b>	<b>0,869</b>	<b>0,886</b>	<b>0,905</b>	<b>0,657</b>
<b>Kepemimpinan Partisipatif (X1)</b>	<b>0,859</b>	<b>0,903</b>	<b>0,887</b>	<b>0,613</b>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>0,821</b>	<b>0,826</b>	<b>0,874</b>	<b>0,583</b>
<b>Loyalitas (Z1)</b>	<b>0,845</b>	<b>0,860</b>	<b>0,889</b>	<b>0,617</b>

Sumber : Hasil olah data menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.3.9

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.3.9 dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Dan Kedisiplinan menghasilkan nilai *cronbach's alpha*, *composite*

*reliability*,  $\rho_A$  diatas 0,7 atau  $> 0,7$  dan nilai AVE diatas 0,6 atau  $> 0,6$  sehingga semua instrument dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk pengumpulan data dalam mengukur Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Dan Kedisiplinan dalam penelitian ini.

#### 4. Hasil Penelitian Uji Model

Pengujian model selanjutnya langkah pengujian dalam penelitian ini dengan menggunakan nilai dari *R Square*, Uji Model SRMR dan Uji *F Square*. Nilai  $R^2$  laten endogenous memiliki rentang kategori yaitu :

1. Nilai lebih dari 0,70 – kuat
2. Nilai 0,67 sampai dengan 0,70 – substansial
3. Nilai 0,33 sampai dengan 0,67 – moderate
4. Nilai kurang dari atau sama dengan 0,19 –

lemah Kategori ukuran kelayakan dari

pengaruh  $F^2$  adalah :

1. Nilai kurang dari 0,02 – lemah
2. Nilai 0,02 sampai dengan 0,15 – cukup
3. Nilai 0,15 sampai dengan 0,35 – kuat
4. Nilai lebih dari 0,35 – sangat kuat

Hasil pengolahan data primer dilakukan dari instrumen variabel peneliti dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.3.9 menghasilkan sebagai berikut :

Tabel 4.6 Hasil Uji R Square

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kedisiplinan (Z2)</b>	0,239	0,233
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,476	0,459

<b>Loyalitas (Z1)</b>	0,095	0,088
-----------------------	-------	-------

Sumber : Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS versi 3.3.9

Hasil pengolahan data dari tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai *R Square* dari variabel kinerja menunjukkan sebesar 0,476 atau 47,6% variabel tersebut dijelaskan oleh variabel independen nya sedangkan 52,4% lainnya dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Variabel Loyalitas menunjukkan nilai sebesar 0,095 atau 9,5% variabel tersebut dijelaskan oleh variabel independen nya sedangkan 90,5% lainnya dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Variabel Kedisiplinan menunjukkan nilai sebesar 0,236 atau 23,6% variabel tersebut dijelaskan oleh variabel independen nya sedangkan 76,4% lainnya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Tabel 4.7 Uji Fit Model

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
<b>SRMR</b>	0,085	0,168
<b>d_ ULS</b>	2,376	9,217
<b>d_ G</b>	1,042	1,315
<b>Chi-Square</b>	715,290	806,425
<b>NFI</b>	0,659	0,616

Sumber : Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS versi 3.3.9

Pengujian Fit model menunjukkan nilai dari Standart Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0,085 untuk untuk model Saturated dan 0,168 untuk Model Estimasi bahwa nilai tersebut menunjukkan nilai diatas 0,02 ( $>0,02$ ) sehingga permodelan dianggap layak dan memenuhi kriteria pengujian :

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Kedisiplina</b>	<b>Kepemimpinan</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Loyalitas</b>
--	--------------------------	--------------------	---------------------	-------------------------	------------------

	(X2)	n (Z2)	Partisipatif (X1)	(Y)	(Z1)
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>		<b>0,315</b>		0,035	
<b>Kedisiplinan (Z2)</b>				0,047	
<b>Kepemimpinan Partisipatif (X1)</b>				0,030	0,105
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>					
<b>Loyalitas (Z1)</b>				0,068	

Tabel 4.8 Uji F Square

Sumber : Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS versi 3.3.9

Uji F Square pada tabel menunjukkan hasil pengaruh antar variabel Budaya Organisasi (X2), Kedisiplinan (Z2), Kepemimpinan Partisipatif (X1), Kinerja Karyawan (Y), dan Loyalitas (Z1). Nilai korelasi antar variabel menunjukkan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi (X2) dan Kedisiplinan (Z2) sebesar 0,315, antara Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja (Y) sebesar 0,035, antara Kedisiplinan (Z2) dan Kinerja (Y) sebesar 0,047, antara Kepemimpinan Partisipatif (X1) dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,030, dan antara Kepemimpinan Partisipatif (X1) dan Loyalitas (Z1) sebesar 0,105. Interpretasi dari hasil ini menunjukkan bahwa terdapat sejumlah hubungan yang cukup beragam antar variabel. Korelasi yang signifikan dapat diobservasi antara Budaya

Organisasi dan Kedisiplinan, serta antara Kepemimpinan Partisipatif dan Loyalitas. Sementara itu, korelasi antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Partisipatif, serta antara Kedisiplinan dan Kepemimpinan Partisipatif, menunjukkan nilai yang lebih rendah. Khususnya, hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Partisipatif nampak lebih lemah dengan nilai korelasi 0,035. Kesimpulannya, hasil uji F Square ini memberikangambaran kompleks mengenai hubungan antar variabel yang perlu dipertimbangkan lebih lanjut dalam konteks penelitian ini.

## **B. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

### **1. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan jika model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan model. Pengujian hipotesis dilakukan terhadap nilai koefisien dari setiap arah pengaruh bisa berupa pengaruh langsung, tidak langsung dan total.  $H_0 : = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_a : \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

Jika  $Sig\ t < \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh antar variabel penelitian.

Jika  $Sig\ t > \alpha$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh antar variabel penelitian.

Hasil olah data primer yang telah dilakukan dari instrumen variabel penelitian untuk pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan program atau aplikasi SmartPLS versi 3.3.9 menghasilkan temuan sebagai berikut :

Tabel 4.9 Koefisien Jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/S TDEV  )	P Valu es
<b>Kepemimpinan Partisipatif (X1) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,14 2	0,14 4	0,087	1,626	<b>0,104</b>
<b>Kepemimpinan Partisipatif (X1) -&gt; Loyalitas (Z1)</b>	0,30 8	0,32 4	0,074	4,143	<b>0,00 0</b>
<b>Loyalitas (Z1) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,00 3	0,30 2	0,108	2,774	<b>0,00 6</b>
<b>Kepemimpinan Partisipatif (X1) -&gt; Kinerja Karyawan (Y) melalui Z1</b>	0,09 3	0,09 9	0,045	2,071	<b>0,03 9</b>
<b>Budaya Organisasi (X2) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,16 8	0,17	0,079	2,136	<b>0,03 3</b>
<b>Budaya Organisasi (X2) -&gt; Kedisiplinan (Z2)</b>	0,48 9	0,49 3	0,066	7,425	<b>0,00 0</b>
<b>Kedisiplinan (Z2) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,25 3	0,25 9	0,110	2,305	<b>0,02 2</b>
<b>Budaya Organisasi (X2) -&gt; Kinerja Karyawan (Y) melalui Z2</b>	0,12 4	0,12 8	0,057	2,164	<b>0,031</b>

Sumber : Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS versi 3.3.9

Berdasarkan tabel 4.9 koefisien jalur untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian pengaruh terbesar ada pada pengaruh variabel Kepemimpinan

Partisipatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Partisipatif terhadap Loyalitas, Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan, dengan nilai keseluruhan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini di inteprestasikan sebagai berikut :

1. H1

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,142 dengan nilai T Statistik sebesar 1,626 dan P Values sebesar 0,104 atau lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,104 > 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. H2

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Loyalitas (Z1) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,308 dengan nilai T Statistik sebesar 4,143 dan P Values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Loyalitas (Z1).

3. H3

Pengaruh Loyalitas (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,300 dengan nilai T Statistik sebesar 2,774 dan P Values sebesar 0,006 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,006 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Loyalitas (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

4. H4

Ditemukannya adanya pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara tidak langsung, dimana menghasilkan sampel asli sebesar 0,093 dengan nilai T statistik 2,071 dan nilai P-Value sebesar 0,039 atau lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,039 < 0,050$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya Kepemimpinan Partisipatif (X1) melalui Loyalitas (Z1)



secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

5. H5

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,168 dengan nilai T Statistik sebesar 2,136 dan P Values sebesar 0,033 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,033 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

6. H6

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kedisiplinan (Z2) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,489 dengan nilai T Statistik sebesar 7,425 dan P Values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kedisiplinan (Z2).

7. H7

Pengaruh Kedisiplinan (Z2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,253 dengan nilai T Statistik sebesar 2,305 dan P Values sebesar 0,022 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,022 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Kedisiplinan (Z2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

8. H8

Ditemukannya adanya pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara tidak langsung, dimana menghasilkan sampel asli sebesar 0,093 dengan nilai T statistik 2,071 dan nilai P-Value sebesar 0,039 atau lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,039 < 0,050$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima artinya Budaya Organisasi (X2) melalui Kedisiplinan (Z2) secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) Terhadap Kinerja Karyawan

(Y) Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,142 dengan nilai T Statistik sebesar 1,626 dan PValues sebesar 0,104 atau lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,104 > 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel

Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Menurut Tarmizi & Hutasuhut (2022) bahwa selain motivasi kerja, faktor lain yang sama pentingnya terhadap kinerja sumber daya manusia yaitu gaya kepemimpinan. Salah satu gaya kepemimpinan yang sangat cocok untuk diterapkan dalam lingkungan kerja suatu instansi yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu bentuk kepemimpinan dimana atasan sebagai seorang pemimpin meminta ide dan saran dari para bawahannya dan mengundang partisipasi pegawai dalam setiap keputusan yang secara langsung melibatkan para pegawainya. Adapun menurut Penyet al (2023) bahwa pada umumnya kinerja dilihat dari kesuksesan seseorang dalam melakukan suatu tindakan atau pekerjaan. Kinerja individu merupakan dasar kinerja organisasi, dan untuk memaksimalkan kinerja masing-masing individu, berhubungan dengan kepemimpinan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Hasil temuan dan kesimpulan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Rifaldy (2018) juga menunjukkan hasil serupa bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai. Hasil yang tidak berbeda juga ditemukan pada penelitian oleh Tarmizi & Hutasuhut (2022) bahwa kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai adalah tidak signifikan secara statistik. Namun hasil

berbeda dengan beberapa penelitian di atas, penelitian oleh Peny et al. (2023) serta Rokib & Santoso (2018) menunjukkan hasil yang sejalan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Adapun hasil penelitian lain juga menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu dilakukan oleh Assa & Dachi (2023), Damara & Indahingwati (2019), Prajitiyasari et al. (2022), dan Lestari et al. (2022).

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) Terhadap Loyalitas (Z1)**

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Loyalitas (Z1) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,308 dengan nilai T Statistik sebesar 4,143 dan P Values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Loyalitas (Z1). Sebagaimana menurut Ningrum & Purnamasari (2022) bahwa kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan mempengaruhi loyalitas karyawan dan perlu melakukan beberapa perubahan kebijakan agar karyawan memiliki rasa loyal terhadap perusahaan. Karena kepemimpinan yang baik akan menimbulkan rasa loyal karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Nurlaela et al. (2021) bahwa loyalitas dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan di mana tingkat penghormatan dan ketaatan pegawai terhadap pemimpinnya sangat tergantung pada cara pemimpin tersebut mengelola dan menjalankan aktivitas di lembaganya (Nurdin dkk., 2020). Perilaku kepemimpinan mencakup sikap dan perhatian seorang pemimpin terhadap bawahannya, memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan serta ancaman yang dihadapi perusahaan. Hal ini menciptakan keyakinan di kalangan bawahan, memfasilitasi penerimaan nilai-nilai dan aturan perusahaan, serta memahami pencapaian tujuan organisasi. Selain itu menurut Adeline (2022) bahwa gaya kepemimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang tinggi dan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Hasil temuan dan kesimpulan pada penelitian ini sejalan dengan

penelitian sebelumnya oleh Ningrum & Purnamasari (2022) yang mengatakan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas. Hasil penelitian lain oleh Nurlaela et al. (2021) juga menunjukkan hasil serupa bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif terhadap loyalitas pegawai. Serupa dengan beberapa penelitian di atas, penelitian oleh Adeline (2022) menunjukkan hasil yang sejalan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas.

### **3. Pengaruh Loyalitas (Z1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pengaruh Loyalitas (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,300 dengan nilai T Statistik sebesar 2,774 dan P Values sebesar 0,006 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,006 < 0.05$ ). Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Loyalitas (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sebagaimana menurut Suhardi et al. (2021) bahwa faktor loyalitas dipandang sebagai salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki loyalitas pada dasarnya akan memiliki ketaatan pada peraturan. Ketaatan ini didasari pada kesadaran yang dimiliki oleh karyawan bahwa peraturan yang dibuat perusahaan disusun untuk membantu mengorganisir kelancaran jalannya pelaksanaan kerja. Kondisi ini menjadikan karyawan mampu bersikap baik dan taat tanpa adanya rasa keterpaksaan atau takut terhadap sanksi yang akan diterima apabila melanggar peraturan tersebut. Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja yang baik maka akan memiliki hubungan dan lingkungan yang harmonis dengan rekan kerja dan pimpinan.

Loyalitas karyawan, yang melibatkan peran serta anggota dalam mengalokasikan tenaga, pikiran, dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi, menjadi elemen penting bagi setiap perusahaan. Meskipun esensial, loyalitas karyawan tidak muncul secara otomatis, pemimpin dan manajemen yang efektif diperlukan untuk membentuknya (Sausan et al., 2021). Adapun menurut

Letsoin & Ratnasari(2020) bahwa loyalitas merupakan suatu bentuk kesetiaan karyawan dalam bekerja. Sikap loyalitas merupakan bentuk pengabdian karyawan kepada perusahaan. Dengan memiliki sikap loyalitas maka karyawan ikut andil dalam memberikan yang terbaik bagi perusahaan, karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan karena adanya rasa suka dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya.

Hasil temuan dan kesimpulan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Suhardi et al. (2021) yang mengatakan bahwa loyalitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang tidak berbeda juga ditemukan pada penelitian oleh Sausan et al. (2021) bahwa loyalitas terhadap kinerja pegawai adalah signifikan secara statistik. Serupa dengan beberapa peneliti di atas, penelitian oleh Letsoin & Ratnasari (2020) menunjukkan hasil yang sejalan bahwa loyalitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Budaya organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,168 dengan nilai T Statistik sebesar 2,136 dan P Values sebesar 0,033 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,033 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sebagaimana menurut Haryadi & Tri Setiawati (2021) bahwa budaya organisasi yang baik akan melahirkan kepuasan kerja pada anggota organisasi di dalamnya. Setiap pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan akan diselesaikan dengan baik – ini akibat dari kepuasan kerja dari para karyawannya. Karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya akan memberikan perilaku yang positif sehingga pada akhirnya kinerja mereka akan baik.

Menurut Hendra (2020) bahwa budaya organisasi yang baik dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama jika budaya organisasi mampu ditemukan pada penelitian oleh Sausan et al. (2021) bahwa loyalitas

terhadap kinerja pegawai pegawai adalah signifikan secara statistik. Serupa dengan beberapa penelitian di atas, penelitian oleh Letsoin & Ratnasari (2020) menunjukkan hasil yang sejalan bahwa loyalitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **5. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Loyalitas (Z1)**

Terdapat pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara tidak langsung, dimana menghasilkan sampel asli sebesar 0,093 dengan nilai T statistik 2,071 dan nilai *P-Value* sebesar 0,039 atau lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,039 < 0,050$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya Kepemimpinan Partisipatif (X1) melalui Loyalitas (Z1) secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sebagaimana menurut Prajitiasari et al. (2022) bahwa semakin pemimpin dapat melaksanakan dengan kepemimpinannya secara persuasif, kerjasama dan memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara terbuka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya.

Pengaruh kepemimpinan pada kinerja karyawan melalui loyalitas memberikan pengaruh yang signifikan, hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu (Jayanti & Wati, 2019) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan” bahwa hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas terhadap kinerja karyawan memberikan pengaruh positif serta signifikan.

Hasil temuan dan kesimpulan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Marzuki et al. (2022) yang mengatakan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui loyalitas. Hasil penelitian lain oleh Sausan et al. (2021) juga

menunjukkan hasil serupa bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas.

mendukung strategi organisasi dan mampu menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai sistem perekat dan acuan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya budaya organisasi yang buruk akan menghambat jalannya organisasi.

Hasil temuan dan kesimpulan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Haryadi et al. (2020) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil yang berbeda juga ditemukan pada penelitian oleh Hendra (2020) bahwa budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan secara statistik. Adapun hasil penelitian lain juga menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu dilakukan oleh Wahyuniardi & Nababan (2018), Damara & Indahingwati (2019).

## **6. Pengaruh Budaya organisasi (X2) Terhadap Kedisiplinan (Z2)**

Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kedisiplinan (Z2) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,489 dengan nilai T Statistik sebesar 7,425 dan P Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kedisiplinan (Z2). Sebagaimana diketahui bahwa Budaya organisasi, yang merupakan seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi anggota organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi, membentuk sikap, perilaku, dan tindakan anggota organisasi. Nilai-nilai ini berperan sebagai landasan bagi anggota organisasi untuk bersikap, berperilaku, dan bertindak, yang pada gilirannya mempengaruhi tingkat disiplin kerja mereka (Khosyirin, 2021).

Dalam konteks pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja, konsep ini mengasumsikan bahwa budaya yang kuat dalam suatu organisasi

dapat memacu anggotanya untuk mengembangkan disiplin kerja yang baik. Disiplin kerja di sini dapat diartikan sebagai kesesuaian perilaku karyawan dengan mekanisme dan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk mematuhi aturan dan prosedur kerja, serta memotivasi mereka untuk bekerja secara konsisten dan bertanggung jawab (Fathurahman & Ahman, 2020).

Selain itu, budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menumbuhkan komitmen dan tanggung jawab di antara karyawan, sehingga mereka lebih cenderung untuk mematuhi peraturan dan menyelesaikan tugas-tugas mereka tepat waktu. Selain itu, budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan secara sadar Adhitya et al. (2021).

Hasil temuan dan kesimpulan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Khosyi'in (2021) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kedisiplinan. Hasil penelitian lain oleh Fathurahman & Ahman (2020) juga menunjukkan hasil serupa bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai. Hasil yang tidak berbeda juga ditemukan pada penelitian oleh Adhitya et al. (2021) bahwa budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai adalah signifikan secara statistik.

## **7. Pengaruh Kedisiplinan (Z2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Pengaruh Kedisiplinan (Z2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,253 dengan nilai T Statistik sebesar 2,305 dan P Value sebesar 0,022 atau lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,022 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel Kedisiplinan (Z2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sebagaimana menurut Raymond et al. (2023) bahwa Berkurangnya kemampuan dan keterampilan karyawan akan berdampak negatif pada kinerja dan produktivitas



karyawan, serta berdampak negatif pada perusahaan tersebut. Untuk mencapai tingkat kinerja karyawan yang tinggi, perusahaan dapat melakukan banyak hal, salah satunya adalah menerapkan kedisiplinan, karena karyawan yang disiplin akan melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Putra & Fernos (2023) bahwa disiplin merupakan prosedur yang memperbaiki bawahan sebab melanggar ketentuan yang diterapkan. Disiplin yang baik menggambarkan banyaknya pekerjaan pegawai yang diberikan. Hal ini menambah semangat kerja serta terwujudnya tujuan perusahaan. Sejalan dengan itu, menurut Tsuraya & Fernos (2023) bahwa dengan adanya peningkatan dan penurunan pencapaian kinerja pegawai yang di peroleh, hal ini tidak terlepas dari motivasi kerja dan disiplin kerja yang di miliki oleh para pegawai.

Hasil temuan dan kesimpulan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Raymond et al. (2023) yang mengatakan bahwa kedisiplinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang tidak berbeda juga ditemukan pada penelitian oleh Putra & Fernos (2023) bahwa kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pegawai adalah signifikan secara statistik. Serupa dengan beberapa penelitian di atas, penelitian oleh Tsuraya & Fernos (2023) menunjukkan hasil yang sejalan bahwa kedisiplinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **8. Pengaruh Budaya organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kedisiplinan (Z2)**

Terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara tidak langsung, dimana menghasilkan sampel asli sebesar 0,093 dengan nilai T statistik 2,071 dan nilai *P-Value* sebesar 0,039 atau lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,039 < 0,050$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya Budaya Organisasi (X2) melalui Kedisiplinan (Z2) secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya

dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, dan perilaku yang menjadi panduan bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Budaya ini menciptakan standar dan ekspektasi yang jelas mengenai bagaimana karyawan harus bertindak dan bekerja. Ketika budaya organisasi menekankan pentingnya disiplin, karyawan cenderung mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka (Melati et al., 2022). Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dikembangkan dan dianut dalam suatu organisasi, yang berfungsi untuk mengarahkan perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Yandi et al. (2023), budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan mendukung kemajuan organisasi. Sistem nilai dalam budaya organisasi menjadi acuan perilaku anggota organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan.

Disiplin kerja, yang didefinisikan sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, merupakan faktor lain yang berkontribusi besar terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, sedangkan kurangnya kedisiplinan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi Afriansyah et al. (2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Haryadi & TriSetiawati (2021) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat berfungsi sebagai mediator penuh dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, peningkatan nilai-nilai budaya organisasi atau penguatan disiplin kerja dapat secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil temuan dan kesimpulan pada penelitian ini sejalan dengan

penelitian sebelumnya oleh Afriansyah et al. (2023) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kedisiplinan. Hasil penelitian lain oleh Melati et al. (2022) juga menunjukkan hasil serupa bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kedisiplinan.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di PT. Mitra Karunia Sehati, tidak terdapat pengaruh langsung dari kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan, namun terdapat pengaruh terhadap loyalitas karyawan yang kemudian memengaruhi kinerja mereka. Selain itu, budaya organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kedisiplinan. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memperkuat praktik kepemimpinan partisipatif guna meningkatkan loyalitas karyawan, yang kemudian diharapkan dapat berdampak positif pada kinerja. Selain itu, penguatan budaya organisasi juga perlu dipertimbangkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kedisiplinan dan pertumbuhan profesional karyawan. Saran yang diberikan mencakup pemikiran untuk melanjutkan penelitian lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di luar pengaruh kepemimpinan partisipatif, serta potensi faktor-faktor mediasi lain yang memengaruhi hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Selain itu, disarankan juga untuk melakukan analisis kontekstual di lingkungan kerja yang spesifik untuk merancang intervensi atau kebijakan yang lebih tepat sesuai dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeline, K. (2022). DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DAN TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS PT BANK XYZ TBK). *Jurnal Bina Manajemen*, 10(2).
- Adhitya, R. W., Afiandi, K. D., & Lubis, N. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SUMUT CABANG SUKARAMAI. *Accumulated Journal*, 3(1).
- Afriansyah, R., Dahmiri, D., & Khalik, I. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Disiplin Kerja pada Dinas Kesehatan Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6). <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Assa, A. F., & Dachi, A. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN B2N DIGITAL FOTOCOPY. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1).
- Atmaja, J. (2018). Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Nasabah Terhadap Loyalitas Pada Bank BJB. *Jurnal Ecodemica*, 2(1), 49–63.
- Damara, Y., & Indahingwati, A. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan ud maju mapan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*.
- Fathurahman, F. M., & Ahman, E. (2020). PENGARUH PELATIHAN SDM DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA ATTARAKHA PHOTOGRAPHY BANDUNG. *Jurnal Ilmu Manajemen Sistem Informasi*, 2(1). <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Haryadi, D., Wahyudi, W., Prodi, ), Manajemen, M., Pascasarjana, F., Sultan, U., Tirtayasa, A., Manajemen, P., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Primagraha, U. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Strategi Bisnis*, 1, 15–21.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara.
- Hendra. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1).
- Irfan, A. (2022). PENGARUH KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PENGELOLA HUTAN PRODUKSI (BPHP) WILAYAH XIII MAKASSAR. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(2). <http://jurnal.stim-lpi.ac.id/index.php/elpei>

- Jayanti, K. T., & Wati, L. N. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN. *JURNAL EKOBIS: EKONOMI, BISNIS & MANAJEMEN*, 9(1).  
<http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Juliana, J., Chandra, W., Yuliana, Y., Maulana, A., & Hutabarat, F. (2021). Seminar Nasional Sains dan Teknologi Informasi (SENSASI). *Agustus*, 295–300.  
[http://prosiding.seminar-id.com/index.php/sensasi/issue/archivePage | 295](http://prosiding.seminar-id.com/index.php/sensasi/issue/archivePage|295)
- Setiawan, A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. *Agora*, 5(2).
- Khosyi'in, A. (2021). Chalim Journal of Teaching and Learning e-ISSN: On Process Volume. *Chalim Journal of Teaching and Learning (CJoTL)*, 1(1), 45–55. <https://doi.org/10.31538>
- Komara, E., Mulyanto, A., Abdul Rahman, I., Karimah, I., & Zainal Ibrahim, D. (2023). Implementasi Kepemimpinan Partisipatif dalam Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini di TK Radhi Ibrahim Nurfadilah (RIN) Baleendah. *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)*, 9(3), 2656–5862. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.5205/http>
- Lestari, S., Ardista, R., & Noviarini. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. INTEGRASI LOGISTIK CIPTA SOLUSI (ILCS). *Al-Misbah*, 3(1).
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, L. (2020). PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN, LOYALITAS KERJA DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Dimensi*, 9(1).
- Marzuki, A., Ahmadi, S., & Fakhrudin, D. (2022b). Dampak Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Intervening. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 1364. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.704>
- Melati, M., Rahayu, S., & Choiriyah. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kedisiplinan sebagai Variabel Intervening terhadap. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM e*, 3(1), 2745–7257.
- Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS KERJA KARYAWAN. *IQTISHADequity*, 4(2).
- Nurlaela, R., Program, M., Pendidikan, S. M., Rahmawati, I., & Lestari, H. (2021). Kontribusi Perilaku Kepemimpinan terhadap Loyalitas Kerja Guru SMA Swasta Se- Kecamatan Cibungbulang. *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 3(1), 18. <https://doi.org/10.17467/jdi.v3i1.290>
- Peny, Luisa, T. L., Gorang, A. F., & Hermayanti, H. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Partisipatif, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas

Perdagangan Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(1).

- Prajitiasari, D. E., Susanto, A. B., Awwaliyah, I. N., Sulianti, D., Tobing, K., & Abimantara, M. S. (2022). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pesenkopi Di Malang. *VALUE: Journal of Business Studies*, 1, 2022.
- Putra, G. S., & Fernos, J. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS TENAGA KERJA DAN PERINDUSTRIAN KOTA PADANG. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(2). <https://doi.org/10.46306/vls.v3i2>
- Rahmad, F., & Sarboini, F. (2022). Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinarmas Multifinance Cabang Banda Aceh. *Serambi Konstruktivis*, 4(2).
- Raymond, R., Siregar, L. D., Dasa Putri, A., Gita indrawan, M., & Simanjuntak, J. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT TANJUNG MUTIARA PERKASA. *JURSIMA*, 11(1).
- Rezeki, F., & Dirhamsyah. (2020). Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada PTTOA Bekasi. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*.  
<http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index>
- Rifaldy, M. R. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI BPJS KESEHATAN KANTOR CABANG MALANG. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 6(1).  
<https://www.kompasiana.com>
- Rokib, M. N., & Santoso, D. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2).
- Sausan, N. S., Nasution, A. M. U., & Sabrina, H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Foods Manufacture. *Economics, Business and Management Science Journal*, 1(1), 6–13. <https://doi.org/10.34007/ebmsj.v1i1.3>
- Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117–1124. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.421>
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2022). JURNAL BISNIS MAHASISWA PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA KANTOR CAMAT PERBAUNGAN KABUPATEN SERDANG BEDAGAI. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1).

- Tsuraya, A. F., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(2), 259–278.  
<https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1654>
- Vallennia, K., Atikah, A., Fitri, D., & Azijah, N. (2020). PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus PT.SINAR SOSRO Rancaekek). *E-Jurnal Equilibrium Manajemen*, 6(2).<http://jurnal.manajemen.upb.ac.id>
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 108.  
<https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.108-126>
- Wiyono, H., & Ramadhan, I. (2021). PERGESERAN TRADISI BELALEK DALAM BUDAYA BERTANI MASYARAKAT MELAYU SAMBAS. *Jurnal Studi Agama Dan Masyarakat*, 17(1), 1–9. <https://doi.org/10.23971/jsam.v%vi%i.2880>
- Yandi, A., Nathania, A., Putri, K., & Syaza, Y. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Hasil Belajar Peserta Didik (Literature Review). *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 1(1).  
<https://doi.org/10.38035/jpsn.v1i1>