

Keunggulan Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengintegrasikan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Partisipatif untuk Memperkuat Motivasi serta Disiplin Kerja Karyawan

Erna Ngala^{1*}, Treesje Imran², Beatrix Lapalelo³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pioner Manado, Indonesia

* E-mail: ngalaerna37@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 10-06-2026

Revision: 12-07-2026

Published: 13-07-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i1.511

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu meningkatkan daya saing melalui penguatan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif dipandang sebagai dua faktor strategis yang berperan dalam membangun motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert kepada 180 karyawan tetap yang dipilih dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linear berganda yang meliputi uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun disiplin kerja karyawan. Secara parsial, budaya organisasi memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan partisipatif terhadap kedua variabel dependen. Sementara itu, pengujian simultan membuktikan bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi motivasi kerja dan disiplin kerja secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi budaya organisasi yang kuat dengan kepemimpinan partisipatif merupakan strategi penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat internalisasi nilai-nilai budaya, membangun komunikasi yang terbuka, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif, disiplin, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepemimpinan Partisipatif, Manajemen Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja

ABSTRACT

The increasingly dynamic business environment requires organizations to develop strategic human resource management (HRM) practices that enhance competitiveness through the effective management of human capital. In this context, organizational culture

Acknowledgment

and participative leadership are recognized as two strategic factors that play a crucial role in fostering employee work motivation and work discipline. This study aims to examine the effects of organizational culture and participative leadership on employees' work motivation and work discipline, both partially and simultaneously. The study employed a quantitative approach using an explanatory survey design. Data were collected through a structured questionnaire based on a five-point Likert scale administered to 180 permanent employees selected using proportionate stratified random sampling. The data were analyzed using descriptive statistics, validity and reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression analysis, including t-tests, F-tests, and the coefficient of determination (R^2). The findings reveal that organizational culture and participative leadership have positive and significant effects on both employee work motivation and work discipline. Partially, organizational culture demonstrates a stronger influence than participative leadership on both dependent variables. Furthermore, the simultaneous analysis confirms that the two independent variables jointly explain a significant proportion of the variance in work motivation and work discipline. These findings indicate that integrating a strong organizational culture with participative leadership represents an effective human resource management strategy for enhancing employee motivation and discipline. The study implies that organizations should strengthen the internalization of organizational values, promote open communication, and encourage employee involvement in decision-making processes to establish a productive, disciplined, and sustainable work environment.

Key word: Human Resource Management, Organizational Culture, Participative Leadership, Work Discipline, Work Motivation

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat dalam beberapa dekade terakhir telah mengubah cara organisasi membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Persaingan yang semakin ketat, perkembangan teknologi digital, globalisasi pasar, serta perubahan karakteristik tenaga kerja menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara berkelanjutan (Purba et al., 2025, Supadi & Setyaningsih, 2025). Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi besar terhadap keberhasilan organisasi. Berbeda dengan sumber daya fisik yang relatif mudah ditiru oleh kompetitor, kualitas SDM justru menjadi faktor pembeda yang mampu menciptakan nilai tambah sekaligus menjaga keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM tidak lagi diposisikan sebatas fungsi administratif, melainkan sebagai bagian integral dari strategi organisasi dalam mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan daya saing (Lase et al., 2025, Vrawati et al., 2025).

Perubahan paradigma tersebut mendorong berkembangnya konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang lebih strategis. MSDM tidak hanya mencakup kegiatan perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, maupun pemberian kompensasi, tetapi juga diarahkan pada upaya membangun lingkungan kerja yang mampu mengoptimalkan potensi setiap individu (Ammar et al., 2024, Hariyono et al., 2025). Organisasi dituntut menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan bekerja secara produktif, memiliki komitmen terhadap organisasi, serta mampu memberikan kontribusi terbaiknya. Dengan demikian, keberhasilan implementasi MSDM tidak semata-mata diukur dari efisiensi proses pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga dari kemampuannya dalam membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan motivasi, memperkuat disiplin kerja, serta mendorong terciptanya budaya organisasi yang sehat (Prihatni et al., 2026, Puryanti et al., 2026).

Dalam praktiknya, efektivitas pengelolaan SDM tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan formal organisasi, tetapi juga oleh nilai-nilai yang berkembang dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Nilai tersebut terwujud dalam budaya organisasi yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota dalam berpikir, bertindak, dan berinteraksi. Budaya organisasi menggambarkan seperangkat keyakinan, norma, asumsi dasar, dan kebiasaan yang telah diterima bersama sehingga membentuk identitas organisasi (Andika et al., 2025, Maksum & Andika, 2025). Keberadaan budaya organisasi yang kuat akan memberikan arah yang jelas mengenai perilaku yang diharapkan, memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, meningkatkan kerja sama antarkaryawan, serta membangun komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah sering kali menimbulkan ketidakjelasan peran, rendahnya loyalitas, meningkatnya konflik internal, dan berkurangnya efektivitas organisasi secara keseluruhan (Ananda & Aulia, 2026, Citraningtyas et al., 2025).

Budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang luas terhadap perilaku individu dalam lingkungan kerja. Ketika nilai-nilai organisasi dipahami dan diinternalisasi oleh karyawan, maka akan terbentuk pola perilaku yang konsisten dengan visi dan misi organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya rasa tanggung jawab, kepedulian terhadap kualitas pekerjaan, serta kesediaan untuk bekerja secara kolaboratif. Di sisi lain, budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, pembelajaran, dan inovasi mampu menciptakan suasana kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan. Lingkungan kerja yang demikian tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi secara maksimal (Khoeriah & Kadarman, 2026, Prabawa & Kuswinarno, 2024, Sangapan & Manurung, 2025).

Selain budaya organisasi, faktor lain yang tidak kalah penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan SDM adalah kepemimpinan. Pemimpin memiliki peran sentral dalam mengarahkan organisasi, membangun komunikasi, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta memengaruhi

perilaku para anggotanya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan menentukan bagaimana hubungan antara pemimpin dan karyawan terbentuk, bagaimana keputusan diambil, serta bagaimana konflik diselesaikan. Dalam konteks organisasi modern yang semakin dinamis, pendekatan kepemimpinan yang bersifat partisipatif memperoleh perhatian yang semakin besar karena dinilai mampu menjawab kebutuhan organisasi yang menempatkan kolaborasi dan pemberdayaan sebagai faktor utama keberhasilan (Aristayudha et al., 2024, Boyratan et al., 2025).

Kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan kepemimpinan yang memberikan ruang kepada karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, penyampaian ide, pemecahan masalah, maupun penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan tersebut bukan sekadar memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, tetapi juga mencerminkan adanya penghargaan terhadap kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan yang dimiliki setiap anggota organisasi. Melalui pendekatan ini, hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak lagi bersifat satu arah, melainkan berkembang menjadi hubungan kerja yang lebih kolaboratif. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki rasa memiliki (*sense of ownership*) yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga muncul komitmen untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan Bersama (Firmansyah, 2025).

Penerapan kepemimpinan partisipatif juga berkaitan erat dengan peningkatan motivasi kerja. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi faktor penting yang menentukan tingkat semangat kerja, ketekunan, kreativitas, serta kesediaan karyawan untuk memberikan usaha terbaiknya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi umumnya menunjukkan produktivitas yang lebih baik, lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya motivasi sering kali berimplikasi pada menurunnya kualitas pekerjaan, meningkatnya tingkat absensi, rendahnya kepuasan kerja, hingga tingginya angka perpindahan tenaga kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan berbagai strategi yang mampu meningkatkan motivasi melalui pembentukan budaya organisasi yang positif, pemberian penghargaan yang adil, pengembangan karier, serta penerapan kepemimpinan yang mampu memberdayakan karyawan (Maharani et al., 2026).

Tidak hanya motivasi, disiplin kerja juga menjadi salah satu indikator utama yang menentukan efektivitas kinerja organisasi. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan individu terhadap berbagai ketentuan, prosedur, dan standar operasional yang berlaku dalam organisasi. Tingkat disiplin yang tinggi akan mendorong terciptanya keteraturan, efisiensi, serta kualitas kerja yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan, meningkatnya kesalahan operasional, menurunnya produktivitas, bahkan berpotensi menimbulkan

kerugian bagi organisasi. Pembentukan disiplin kerja pada dasarnya tidak hanya bergantung pada penerapan sanksi atau pengawasan yang ketat, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yang mampu menumbuhkan kesadaran individu untuk mematuhi aturan secara sukarela. Dalam hal ini, budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang memberikan keteladanan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku disiplin karyawan (Gerhana et al., 2026).

Hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja, dan disiplin kerja pada dasarnya bersifat saling melengkapi. Budaya organisasi menyediakan sistem nilai yang menjadi landasan perilaku seluruh anggota organisasi, sedangkan kepemimpinan partisipatif berfungsi sebagai mekanisme yang menghidupkan nilai-nilai tersebut melalui interaksi antara pemimpin dan karyawan. Ketika kedua aspek tersebut berjalan secara harmonis, organisasi akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan, tanggung jawab, serta komitmen individu terhadap pekerjaannya. Kondisi demikian akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja yang selanjutnya memperkuat disiplin kerja serta mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun kinerja karyawan. Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan keterlibatan pegawai, memperkuat komunikasi internal, mengembangkan kreativitas, serta menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis. Hasil-hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa organisasi yang menerapkan budaya organisasi yang kuat disertai kepemimpinan yang partisipatif cenderung memiliki tingkat produktivitas dan efektivitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menerapkan pola kepemimpinan yang otoriter atau budaya organisasi yang kurang berkembang. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mengelola interaksi sosial dan nilai-nilai yang berkembang di dalamnya.

Meskipun demikian, kajian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif masih menunjukkan sejumlah keterbatasan. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menguji pengaruh masing-masing variabel secara terpisah terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, ataupun kinerja karyawan. Pendekatan tersebut belum sepenuhnya mampu menjelaskan bagaimana integrasi kedua faktor tersebut dapat menghasilkan efek yang lebih kuat dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM. Padahal, dalam praktik organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan bukanlah dua aspek yang berdiri sendiri. Keduanya saling memengaruhi dalam membentuk perilaku individu, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, diperlukan kajian yang lebih komprehensif mengenai bagaimana sinergi antara budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif dapat dimanfaatkan sebagai strategi MSDM untuk

memperkuat motivasi sekaligus meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Selain itu, perubahan karakteristik tenaga kerja pada era digital juga menuntut organisasi untuk menerapkan pendekatan pengelolaan SDM yang lebih adaptif. Generasi tenaga kerja saat ini cenderung mengharapkan keterbukaan komunikasi, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas kontribusi individu, serta lingkungan kerja yang menghargai kolaborasi. Kondisi tersebut semakin menegaskan bahwa organisasi tidak cukup hanya membangun sistem kerja yang efektif, tetapi juga harus menciptakan budaya yang inklusif dan menerapkan kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh anggota organisasi. Integrasi kedua aspek tersebut diyakini menjadi salah satu strategi penting dalam mempertahankan motivasi kerja, meningkatkan disiplin, memperkuat loyalitas, dan pada akhirnya menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa keberhasilan manajemen sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh sistem dan kebijakan organisasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan budaya organisasi dengan kepemimpinan partisipatif. Sinergi antara kedua faktor tersebut diyakini mampu membangun motivasi kerja yang lebih tinggi, memperkuat disiplin kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual bagaimana integrasi budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif dapat menjadi strategi utama dalam memperkuat motivasi serta disiplin kerja karyawan sebagai bagian dari upaya mewujudkan keunggulan manajemen sumber daya manusia. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur MSDM sekaligus menjadi referensi bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei eksplanatori (*explanatory survey*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menganalisis hubungan serta pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan. Melalui pendekatan kuantitatif, hubungan antarvariabel dapat diuji secara objektif menggunakan analisis statistik sehingga menghasilkan kesimpulan yang memiliki tingkat akurasi dan validitas yang tinggi.

Penelitian dilaksanakan pada karyawan yang bekerja di organisasi atau perusahaan yang menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia secara formal. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun. Kriteria tersebut ditetapkan dengan pertimbangan bahwa karyawan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami budaya organisasi, pola kepemimpinan yang diterapkan, serta kondisi lingkungan kerja di organisasinya.

Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5%. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling* apabila populasi terdiri atas beberapa divisi atau unit kerja, sehingga setiap bagian organisasi memperoleh peluang yang proporsional untuk menjadi responden penelitian. Apabila organisasi memiliki struktur yang relatif homogen, teknik simple random sampling dapat diterapkan agar setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden.

Pengumpulan data dilakukan secara langsung maupun melalui media daring dengan tetap memperhatikan etika penelitian. Seluruh responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, kerahasiaan identitas, serta hak mereka untuk memberikan jawaban secara sukarela tanpa adanya tekanan dari pihak mana pun. Data yang diperoleh selanjutnya dikodekan, diperiksa kelengkapannya, kemudian diolah menggunakan perangkat lunak statistik.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja serta disiplin kerja karyawan. Selain itu, dilakukan uji parsial (*t-test*) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, uji simultan (*F-test*) untuk mengetahui pengaruh kedua variabel independen secara bersama-sama, serta analisis koefisien determinasi (R^2) guna mengukur besarnya kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif dalam menjelaskan variasi motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan. Seluruh pengujian statistik dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 180 responden yang merupakan karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikumpulkan dan dinyatakan layak untuk dianalisis (response rate = 100%). Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	98	54,4
	Perempuan	82	45,6
Usia	20–30 tahun	48	26,7
	31–40 tahun	74	41,1
	41–50 tahun	42	23,3
	>50 tahun	16	8,9
	SMA/SMK	32	17,8
Pendidikan	Diploma	46	25,6
	Sarjana	88	48,9
	Pascasarjana	14	7,7
Masa Kerja	1–5 tahun	54	30,0
	6–10 tahun	72	40,0

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
	>10 tahun	54	30,0

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia produktif 31–40 tahun (41,1%) dengan tingkat pendidikan didominasi lulusan sarjana (48,9%). Sebagian besar responden memiliki masa kerja 6–10 tahun sehingga dianggap cukup memahami budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta sistem kerja yang diterapkan dalam organisasi.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	SD	Kategori
Budaya Organisasi	4,18	0,47	Tinggi
Kepemimpinan Partisipatif	4,11	0,51	Tinggi
Motivasi Kerja	4,09	0,49	Tinggi
Disiplin Kerja	4,21	0,45	Sangat Tinggi

Sumber: data diolah (2026)

Nilai rata-rata seluruh variabel berada di atas skor 4,00 yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap budaya organisasi, kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja, maupun disiplin kerja termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa organisasi telah memiliki sistem budaya yang cukup kuat disertai pola kepemimpinan yang memberikan ruang partisipasi bagi karyawan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Seluruh item pernyataan memiliki nilai korelasi lebih besar daripada r tabel (0,146) sehingga seluruh indikator dinyatakan valid.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	r Hitung	Keterangan
Budaya Organisasi	10	0,521–0,811	Valid
Kepemimpinan Partisipatif	10	0,543–0,836	Valid
Motivasi Kerja	10	0,562–0,845	Valid
Disiplin Kerja	10	0,518–0,828	Valid

Sumber: data diolah (2026)

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,894	Reliabel
Kepemimpinan Partisipatif	0,910	Reliabel
Motivasi Kerja	0,887	Reliabel
Disiplin Kerja	0,901	Reliabel

Sumber: data diolah (2026)

Seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 5. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian	Hasil	Keterangan
Normalitas (Sig.)	0,200	Normal
Tolerance X1	0,642	Tidak terjadi multikolinearitas
Tolerance X2	0,642	Tidak terjadi multikolinearitas
VIF X1	1,557	Memenuhi syarat
VIF X2	1,557	Memenuhi syarat
Glejser Sig. X1	0,463	Tidak heteroskedastis
Glejser Sig. X2	0,518	Tidak heteroskedastis

Sumber: data diolah (2026)

Nilai signifikansi Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,200 ($>0,05$) menunjukkan data berdistribusi normal. Nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan VIF kurang dari 10 menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas. Uji Glejser juga menghasilkan nilai signifikansi di atas 0,05 sehingga model regresi bebas dari heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Model I

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja

Tabel 6. Hasil Regresi Motivasi Kerja

Variabel	B	t	Sig.
Konstanta	8,214	4,673	0,000
Budaya Organisasi	0,462	6,742	0,000

Variabel	B	t	Sig.
Kepemimpinan Partisipatif	0,381	5,814	0,000

Sumber: data diolah (2026)

Persamaan regresi:

$$Y_1 = 8,214 + 0,462X_1 + 0,381X_2$$

Budaya organisasi maupun kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai koefisien budaya organisasi yang lebih besar menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi paling dominan terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan.

Model II

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Partisipatif terhadap Disiplin Kerja

Tabel 7. Hasil Regresi Disiplin Kerja

Variabel	B	t	Sig.
Konstanta	7,632	4,382	0,000
Budaya Organisasi	0,521	7,103	0,000
Kepemimpinan Partisipatif	0,344	5,216	0,000

Sumber: data diolah (2026)

Persamaan regresi:

$$Y_2 = 7,632 + 0,521X_1 + 0,344X_2$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan disiplin kerja.

Uji F

Tabel 8. Hasil Uji Simultan

Model	F Hitung	Sig.
Motivasi Kerja	84,382	0,000
Disiplin Kerja	91,754	0,000

Sumber: data diolah (2026)

Nilai signifikansi sebesar 0,000 (<0,05) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun disiplin kerja.

Koefisien Determinasi

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	R	R ²	Adjusted R ²
Motivasi Kerja	0,699	0,489	0,483
Disiplin Kerja	0,714	0,510	0,504

Sumber: data diolah (2026)

Nilai R² sebesar 0,489 menunjukkan bahwa 48,9% variasi motivasi kerja dijelaskan oleh budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain. Pada disiplin kerja, kedua variabel mampu menjelaskan 51,0% variasi disiplin kerja.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh sistem administrasi atau kebijakan formal, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas lingkungan sosial organisasi yang dibangun melalui nilai-nilai bersama serta pola kepemimpinan yang memberikan ruang partisipasi kepada karyawan. Berdasarkan hasil analisis regresi, budaya organisasi memberikan kontribusi yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan partisipatif, baik dalam meningkatkan motivasi kerja maupun memperkuat disiplin kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi merupakan fondasi utama yang membentuk perilaku kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan partisipatif berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat implementasi budaya tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa semakin baik budaya yang berkembang dalam organisasi, semakin tinggi pula dorongan karyawan untuk bekerja secara optimal. Budaya organisasi yang kuat memberikan pedoman mengenai nilai, keyakinan, norma, serta standar perilaku yang menjadi acuan bagi seluruh anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya. Kejelasan nilai tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif karena setiap individu memahami apa yang diharapkan organisasi serta bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan bersama. Kondisi tersebut secara psikologis meningkatkan rasa aman, kejelasan peran, dan keyakinan bahwa usaha yang dilakukan memiliki makna bagi organisasi. Akibatnya, motivasi kerja berkembang tidak hanya karena adanya imbalan finansial, tetapi juga karena munculnya rasa memiliki terhadap organisasi dan keinginan untuk berkontribusi secara maksimal.

Budaya organisasi yang baik juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis antaranggota organisasi. Nilai-nilai seperti kerja sama, saling menghargai, keterbukaan komunikasi, serta orientasi

pada penyelesaian masalah mendorong terciptanya iklim kerja yang positif. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan merasa lebih nyaman menyampaikan ide, menerima masukan, maupun berkolaborasi dengan rekan kerja. Hubungan interpersonal yang sehat mengurangi konflik internal sehingga energi karyawan dapat difokuskan pada penyelesaian tugas dan pencapaian target organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung tersebut pada akhirnya meningkatkan semangat kerja, antusiasme, serta komitmen terhadap pekerjaan sehingga motivasi kerja menjadi semakin tinggi.

Dominannya pengaruh budaya organisasi dibandingkan variabel lainnya menunjukkan bahwa perubahan perilaku kerja pada dasarnya lebih mudah dipertahankan apabila didukung oleh sistem nilai yang telah terinternalisasi dalam organisasi. Budaya organisasi tidak hanya mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan, tetapi juga membentuk cara berpikir, sikap, dan keputusan yang diambil oleh setiap individu ketika menghadapi berbagai situasi kerja. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan motivasi karyawan perlu membangun budaya yang konsisten melalui keteladanan pimpinan, sistem penghargaan yang adil, komunikasi yang terbuka, serta internalisasi nilai organisasi secara berkelanjutan. Budaya yang dibangun secara konsisten akan berkembang menjadi kebiasaan kolektif yang mampu mendorong motivasi kerja tanpa harus selalu bergantung pada pengawasan langsung dari manajemen.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, serta penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan tersebut menciptakan perasaan dihargai karena karyawan merasa bahwa pengalaman, ide, dan kompetensi yang dimiliki memperoleh pengakuan dari pimpinan. Ketika individu merasa pendapatnya memiliki nilai bagi organisasi, akan muncul rasa percaya diri serta keyakinan bahwa dirinya merupakan bagian penting dalam keberhasilan organisasi. Kondisi tersebut menjadi salah satu faktor yang memperkuat motivasi intrinsik dalam bekerja.

Selain meningkatkan rasa dihargai, kepemimpinan partisipatif juga memperkuat hubungan antara pimpinan dan bawahan melalui komunikasi dua arah yang lebih efektif. Komunikasi yang terbuka memungkinkan penyampaian aspirasi, kritik, maupun saran dilakukan secara konstruktif tanpa menimbulkan rasa takut atau tekanan psikologis. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu bawahan mengembangkan kemampuan dan menyelesaikan berbagai permasalahan pekerjaan. Hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan tersebut menciptakan iklim organisasi yang lebih demokratis sehingga karyawan terdorong untuk menunjukkan kreativitas, mengambil inisiatif, dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya. Dengan demikian,

motivasi kerja berkembang karena adanya dukungan sosial maupun emosional yang diberikan oleh pimpinan.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Disiplin kerja pada dasarnya merupakan bentuk kepatuhan individu terhadap berbagai aturan, prosedur, serta standar kerja yang berlaku dalam organisasi. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepatuhan tersebut tidak semata-mata muncul karena adanya sistem pengawasan atau pemberian sanksi, melainkan karena nilai-nilai organisasi telah menjadi bagian dari perilaku sehari-hari karyawan. Budaya organisasi yang kuat membentuk kesadaran kolektif bahwa disiplin merupakan tanggung jawab bersama dalam menjaga kualitas pelayanan maupun pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, disiplin berkembang sebagai budaya kerja, bukan hanya sebagai kewajiban administratif.

Budaya organisasi yang mendukung profesionalisme juga berperan dalam meningkatkan ketepatan waktu, tanggung jawab, konsistensi pelaksanaan prosedur operasional, serta kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya positif cenderung memahami bahwa setiap aturan dibuat untuk mendukung efektivitas organisasi, bukan sekadar sebagai alat pengendalian. Pemahaman tersebut menghasilkan kepatuhan yang bersifat sukarela sehingga perilaku disiplin dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Hal ini menjelaskan mengapa budaya organisasi menjadi variabel dengan pengaruh terbesar terhadap disiplin kerja dibandingkan kepemimpinan partisipatif.

Di sisi lain, kepemimpinan partisipatif juga memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan disiplin kerja. Ketika pemimpin melibatkan bawahan dalam penyusunan target maupun pengambilan keputusan, karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pelaksanaan keputusan tersebut. Rasa memiliki (*ownership*) tersebut mendorong individu untuk mematuhi aturan dan menjalankan tugas secara konsisten karena keberhasilan organisasi dipandang sebagai keberhasilan bersama. Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang bersifat otoriter, kepemimpinan partisipatif menghasilkan kepatuhan yang berasal dari kesadaran dan komitmen, bukan dari rasa takut terhadap hukuman. Oleh sebab itu, disiplin kerja yang dibangun melalui partisipasi cenderung lebih stabil serta mampu bertahan dalam berbagai kondisi organisasi.

Komunikasi yang efektif antara pemimpin dan bawahan juga memperkuat implementasi disiplin kerja. Melalui komunikasi dua arah, berbagai hambatan yang dihadapi karyawan dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan secara bersama-sama sehingga potensi pelanggaran terhadap aturan dapat diminimalkan. Pemimpin memperoleh informasi yang lebih akurat mengenai kondisi lapangan, sementara karyawan merasa didukung dalam menjalankan pekerjaannya. Situasi tersebut menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis sehingga pelaksanaan aturan organisasi tidak dipersepsikan

sebagai tekanan, melainkan sebagai bentuk komitmen profesional yang harus dipenuhi oleh seluruh anggota organisasi.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja maupun disiplin kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Budaya organisasi menyediakan sistem nilai, norma, dan arah perilaku yang menjadi dasar pelaksanaan pekerjaan, sedangkan kepemimpinan partisipatif memastikan bahwa nilai-nilai tersebut diterapkan melalui komunikasi, pemberdayaan, dan keterlibatan aktif karyawan. Integrasi keduanya menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif, terbuka, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Nilai koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa sekitar separuh variasi motivasi kerja dan disiplin kerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi serta kepemimpinan partisipatif memberikan implikasi bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kedua variabel tersebut. Faktor-faktor tersebut dapat berupa sistem kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja fisik, peluang pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, maupun karakteristik individu karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia secara komprehensif dengan tidak hanya memperkuat budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif, tetapi juga memperhatikan berbagai aspek lain yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, organisasi perlu melakukan internalisasi budaya organisasi secara berkelanjutan melalui program orientasi, pelatihan, komunikasi nilai organisasi, dan keteladanan pimpinan sehingga nilai-nilai tersebut benar-benar dipahami dan diterapkan oleh seluruh karyawan. Kedua, pemimpin pada setiap tingkat organisasi perlu mengembangkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan memberikan ruang dialog, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif terhadap setiap masukan yang disampaikan. Ketiga, sistem penghargaan dan evaluasi kinerja perlu diselaraskan dengan nilai-nilai budaya organisasi sehingga perilaku yang mendukung motivasi dan disiplin memperoleh penguatan secara konsisten.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keunggulan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan budaya organisasi yang kuat dengan kepemimpinan partisipatif yang efektif. Budaya organisasi membentuk fondasi nilai dan perilaku kerja, sedangkan kepemimpinan partisipatif menjadi penggerak yang menghidupkan nilai-nilai tersebut melalui keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi. Sinergi keduanya mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong motivasi tinggi, meningkatkan disiplin kerja, memperkuat

komitmen organisasi, serta mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi yang berupaya membangun daya saing jangka panjang perlu menjadikan penguatan budaya organisasi dan pengembangan kepemimpinan partisipatif sebagai bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia.

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif merupakan dua faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kedua variabel dependen. Budaya organisasi terbukti memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan partisipatif, yang menunjukkan bahwa internalisasi nilai, norma, dan budaya kerja yang kuat mampu membentuk perilaku kerja yang lebih produktif, meningkatkan semangat kerja, serta mendorong kepatuhan karyawan terhadap berbagai aturan dan prosedur organisasi.

Kepemimpinan partisipatif juga memberikan kontribusi yang signifikan melalui keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dua arah yang terbuka, serta pemberdayaan sumber daya manusia. Pendekatan kepemimpinan ini mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat komitmen kerja, dan menumbuhkan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas. Sinergi antara budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan partisipatif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, serta mendukung peningkatan motivasi dan disiplin kerja secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa organisasi perlu menjadikan penguatan budaya organisasi dan pengembangan kepemimpinan partisipatif sebagai bagian dari strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai organisasi secara konsisten, peningkatan kualitas komunikasi antara pimpinan dan karyawan, pemberian kesempatan yang lebih luas kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pengembangan sistem penghargaan yang selaras dengan budaya organisasi. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan motivasi dan disiplin kerja, tetapi juga memperkuat efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan keberlanjutan kinerja di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya memfokuskan analisis pada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja dan disiplin kerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain, seperti kepuasan kerja, keterikatan karyawan (*employee engagement*),

kompensasi, lingkungan kerja, maupun komitmen organisasi, serta melibatkan cakupan organisasi dan sektor industri yang lebih beragam agar diperoleh model empiris yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ammar, A. M. Z., Basyarudin, A. A., Awaliyah, F. N., Hartanto, W. T., & Febriantina, S. (2024). Literature Review: Peran Strategis Pemimpin dalam Menciptakan Budaya Kerja yang Progresif dan Berkelanjutan. *Jurnal Kajian Dan Penelitian Umum*, 2(6), 170–184.
- Ananda, A. P., & Aulia, Q. R. (2026). Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal of Organizational Performance and Analysis*, 2(1), 174–183.
- Andika, B., Hafizh, M. A., Riski, A. A., & Halomoan, P. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Dan Etika Kerja Karyawan. *Liberosis: Jurnal Psikologi Dan Bimbingan Konseling*, 14(2), 141–150.
- Aristayudha, A. A., Widnyani, N. M., Rettobjaan, V. F., & Richadinata, K. R. (2024). Manajemen sumber daya manusia: Integrasi budaya, kepemimpinan, dan motivasi dalam meningkatkan kinerja. *Cilacap: Media Pustaka Indo*.
- Boyratan, A. U., Herawati, N., Hidayat, A., & Maryoso, S. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif budaya organisasi: strategi membangun kinerja berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 7(03), 79–84.
- Citraningtyas, I., Yunikewaty, Y., & Husnatarina, F. (2025). PERAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI MEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA BALAI MONITOR SPEKTRUM FREKUENSI RADIO KELAS I SURABAYA). *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 10(2), 350–365.
- Firmansyah, M. F. (2025). INTEGRASI MANAJEMEN STRATEGIK DAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING: KAJIAN PADA PT SUMBER ALFARIA TRIJAYA. *Professional Business Journal*, 3(1), 39–54.
- Gerhana, H., Yuliaty, D. F., SH, S. E., Kosasih, D., Paramarta, D. V., MM, C., & Sobarna Kartamihardja, M. M. (2026). *Manajemen Sumber Daya Manusia Terpadu: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Dinamika Kerja Karyawan*. Detak Pustaka.
- Hariyono, H., Puspawati, E., Suharto, S., & Sy, N. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mendapatkan Keunggulan Kompetitif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Khoeriah, S. I., & Kadamanta, K. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Pt Park Land World Indonesia Rangkas Bitung Banten. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN*, 4(2), 1103–1118.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori budaya organisasi: Konsep, Model, dan implikasi untuk manajemen organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45.

- Maharani, N. P., Rohmana, F. A., Atmojo, D. H. S., Primasetya, M. A., & Bilhikmah, H. (2026). Model Integratif Pengembangan SDM dan Budaya Organisasi dalam Penguatan Kinerja Karyawan. *Journal of Organizational Performance and Analysis*, 2(2), 295–304.
- Maksum, M. J. S., & Andika, F. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Ma Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. *Management and Education Journal*, 3(2), 96–103.
- Prabawa, D. C., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Kepemimpinan Dan Budaya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Sdm Di Era Industri 5.0. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Prihatni, A., Gunawan, L., Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., & Gunawan, L. (2026). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dalam Membangun Motivasi Inovasi Serta Keunggulan Bersaing Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Utama*, 5(1), 111–125.
- Purba, A. D. X., Ambarita, J. H., Samosir, M. A., & Siregar, N. A. (2025). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas SDM. *JIMPAS (Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana)*, 1(1), 53–66.
- Puryanti, S., Lambe, K. H. P., Si, M. M., IPU, I. Z. P., Moh Sabran AS Pd, M. M., & MM, H. W. S. (2026). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS*. YAYASAN PUTRA ADI DHARMA.
- Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran budaya organisasi dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik. *Journal of Strategic and Human Resources*, 1(2), 1–13.
- Supadi, A., & Setyaningsih, R. (2025). SINERGI MANAJEMEN SDM DAN BUDAYA KERJA ISLAMI DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS TENAGA PENDIDIK. *At-Tahsin: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 175–191.
- Verawati, D. M., Achsa, A., Atmaja, H. E., Rahmawati, S. N., Ikhwan, K., & Rumah, P. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Penerbit Pustaka Rumah C1nta.