

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN MOTIVASI
INTRINSIK TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA
KINERJA KARYAWAN**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Rifqi Solahuddin

NIM : 30402000303

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN MOTIVASI
INTRINSIK TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA
KINERJA KARYAWAN**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Rifqi Solahuddin

NIM : 30402000303

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

SEMARANG

2024

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN MOTIVASI
INTRINSIK TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA
KINERJA KARYAWAN**

Disusun Oleh :

Rifqi Solahuddin

NIM : 30402000303

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung



Semarang, 2 Mei 2024

Menyetujui,

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Marno Nugroho', written over a horizontal line.

Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM

NIK. 210491025

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN MOTIVASI
INTRINSIK TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA
KINERJA KARYAWAN**

Disusun Oleh :
Rifqi Solahuddin
NIM : 30402000303

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 21 Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM

NIK. 210491025

Penguji I

Prof. Dr. Heyu Sulistyono, S.E., M.Si.

NIK. 210493032

Penguji II

Erma Sri Hastuti, SE, MM

NIK. 210421058

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 21 Mei 2024

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rifqi Solahuddin
NIM : 30402000303
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN** merupakan karya penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 2 Mei 2024

Yang Menyatakan



Rifqi Solahuddin

NIM. 30402000303

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Rifqi Solahuddin
NIM	: 30402000303
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir~~/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 22 Mei 2024

Yang Memberi Pernyataan



Rifqi Solahuddin
NIM. 30402000303

*coret yang tidak perlu

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

“Maka barangsiapa mengerjakan kebaikan seberat zarah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya”. (Q.S. Al-Zalzalah 99:7)

Bonis quod bene fit haud perit

"Kelebihan yang dilakukan dengan baik tidak akan hilang."

“Kebahagiaan adalah dimana kita dapat membahagiakan orang disekitar kita dengan apa yang kita punya, dan tak melulu tentang harta. Bisa dengan ilmu yang kita punya, ataupun hal lainnya yang membuat orang di sekitar kita bahagia”

(Rifqi:2023)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbi ‘alamin. Segala puji bagi Allah SWT Tuhan Semesta Alam yang telah menurunkan berkah dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas penyusunan skripsi ini dengan baik dan lancar.

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya, berkat doa, dukungan, dan kerja kerasnya selama saya menjalani proses perkuliahan ini.

Teruntuk dosen pembimbing Bapak Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM, saya mengucapkan banyak terima kasih karena telah membimbing dan mengarahkan saya hingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik-baiknya.

Teruntuk dosen dan staff di lingkungan civitas akademika fakultas ekonomi yang tidak bisa saya sebutkan satu-satu, saya mengucapkan terimakasih atas bantuan dan juga support yang diberikan saat saya melakukan penyusunan skripsi.

Kepada seluruh teman-teman saya yang telah memberikan tekanan, support, uluran tangan, dan doa saya ucapkan banyak terimakasih.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warrahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan berkat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan”.

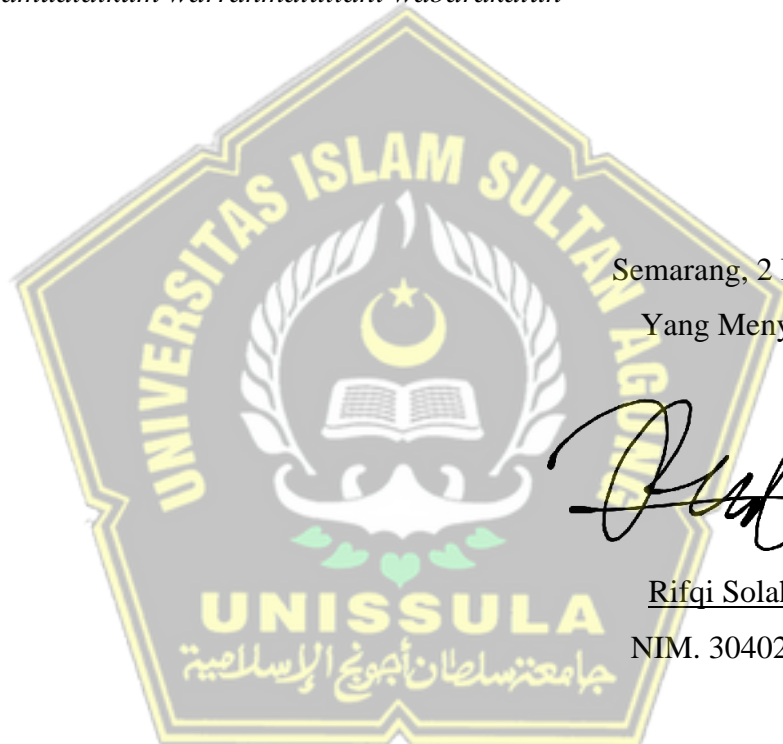
Penyusunan proposal skripsi ini ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program S1 pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Selama proses penyusunan pra skripsi ini, penulis menyadari bahwa selesainya hal ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, arahan, bimbingan petunjuk serta fasilitas dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh sebab itu, dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Allah SWT yang senantiasa selalu melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya.
2. Bapak Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan proposal pra skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang beserta jajarannya.
4. Seluruh Dosen dan staff pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
5. Kedua orang tua dan saudara yang selalu memberikan dukungan, do'a, dan kepercayaan kepada saya.
6. Teman-teman dan sahabat saya yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan memberikan keyakinan kepada saya agar dapat menyelesaikan penulisan proposal pra skripsi ini.

7. Semua pihak yang telah memberikan berbagai bantuan dalam penyusunan proposal pra skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan proposal skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat kekurangan karena keterbatasan ilmu yang dimiliki penulis. Maka dari itu, penulis memohon saran dan kritik yang bersifat membangun agar kedepannya jauh lebih baik dan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan. Akhir kata penulis mengucapkan sekian dan terima kasih.

Wassalamualaikum warrahmatullahi wabarakatuh



Semarang, 2 Mei 2024

Yang Menyatakan

Rifqi Solahuddin

NIM. 30402000303

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi: 1). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan 2). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan 3). Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan 4). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap disiplin kerja 5). Pengaruh motivasi intrinsik terhadap disiplin kerja

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan CV. NINGSRI dengan banyak sampel sebesar 50. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif karena membahas keterkaitan antara variabel-variabel dengan menggunakan data kuesioner sebagai alat untuk mengungkap data tentang gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi intrinsik, kinerja karyawan serta disiplin kerja sebagai intervening. Teknik analisis dalam penelitian ini melibatkan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 3*. Hasil temuan menunjukkan bahwa hampir semua hipotesis diterima kecuali hipotesis motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan hasil tidak signifikan.

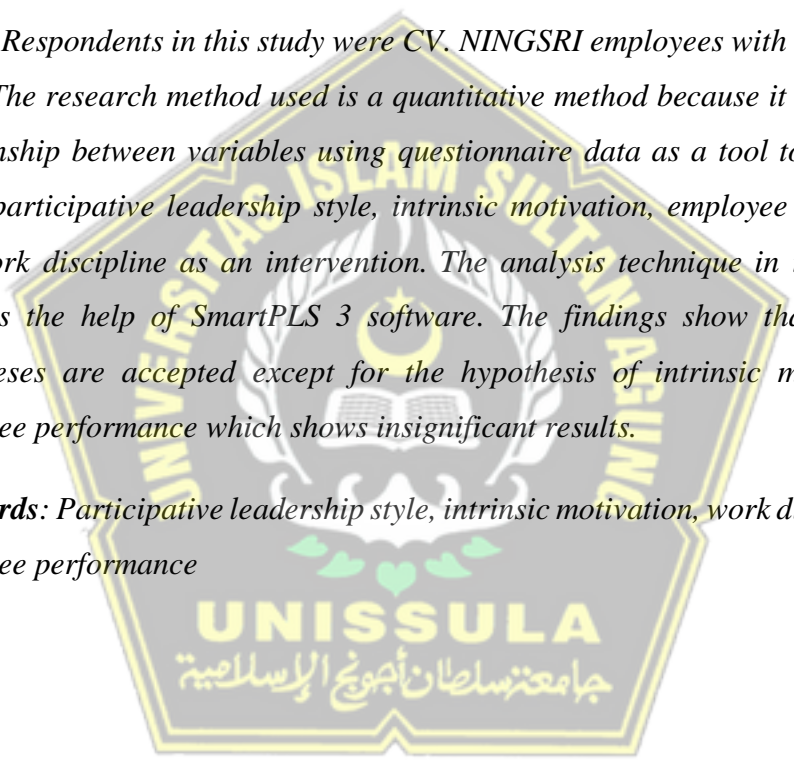
Kata kunci: Gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi intrinsik, disiplin kerja, dan kinerja karyawan

ABSTRACT

The aim of this research is to identify: 1). The influence of work discipline on employee performance 2). The influence of participative leadership style on employee performance 3). The influence of intrinsic motivation on employee performance 4). The influence of participative leadership style on work discipline 5). The influence of intrinsic motivation on work discipline

Respondents in this study were CV. NINGSRI employees with a sample size of 50. The research method used is a quantitative method because it discusses the relationship between variables using questionnaire data as a tool to reveal data about participative leadership style, intrinsic motivation, employee performance and work discipline as an intervention. The analysis technique in this research involves the help of SmartPLS 3 software. The findings show that almost all hypotheses are accepted except for the hypothesis of intrinsic motivation on employee performance which shows insignificant results.

Key words: *Participative leadership style, intrinsic motivation, work discipline, and employee performance*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	II
HALAMAN PENGESAHAN	III
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	IV
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	V
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	VI
MOTO DAN PERSEMBAHAN	VII
KATA PENGANTAR.....	VIII
ABSTRAK	X
ABSTRACT	XI
DAFTAR ISI.....	XII
DAFTAR GAMBAR.....	XV
DAFTAR TABEL.....	XVI
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II	12
KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	12
2.1.2 Disiplin Kerja.....	13
2.1.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif	14
2.1.4 Motivasi Intrinsik	16
2.2 Hubungan Antar Variabel	17
2.2.1 Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	17
2.2.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan	18

2.2.3 Hubungan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan..	19
2.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Disiplin Kerja	20
2.2.5 Hubungan Motivasi Intrinsik Terhadap Disiplin Kerja	21
2.3 Model Empirik Penelitian.....	22
BAB III.....	24
METODE PENELITIAN	24
3.1 Jenis Studi Penelitian.....	24
3.2 Variabel dan Indikator Penilaian.....	24
3.2.1 Jenis Variabel Penelitian.....	24
3.2.2 Definisi Operasional Variabel.....	25
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	26
3.3.1 Populasi	26
3.3.2 Sampel	26
3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	27
3.4.1 Data Primer.....	27
3.4.2 Data Sekunder.....	27
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.5.1 Metode Angket.....	28
3.5.2 Metode Wawancara.....	29
3.6 Teknik Analisis Data.....	29
3.6.1 Analisis <i>Outer Model</i>	30
3.6.2 Analisis <i>Goodness of Fit (GOF) Inner Model</i>	32
3.6.3 Uji Hipotesis	32
BAB VI.....	33
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Deskripsi Karakteristik Responden	33
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	37
4.2.1 Kinerja Karyawan.....	38
4.2.2 Disiplin Kerja.....	39
4.2.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif	40

4.2.4 Motivasi Intrinsik	42
4.3 Analisis Data	43
4.3.1 Outer Model	43
4.3.2 <i>Goodness of Fit</i> (GOF).....	46
4.3.3 Uji Hipotesis	49
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	53
4.4.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	53
4.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan	55
4.4.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan ...	57
4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Disiplin Kerja	59
4.4.5 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Disiplin Kerja	61
4.4.6 Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Kinerja Karyawan	63
4.4.7 Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Motivasi Intrinsik Dan Kinerja Karyawan.....	64
BAB V.....	66
PENUTUP.....	66
5.1 Kesimpulan.....	66
5.2 Implikasi Manajerial	67
5.3 Keterbatasan Penelitian	68
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	69
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN KUESIONER.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Anggaran Infrastruktur.....	6
Gambar 1.2 Data konsumsi Semen di Indonesia	7
Gambar 1.3 Presestase Absensi Karyawan CV. Ningsri.....	8
Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	23
Gambar 4.1 Outer Model Algorithm PLS-SEM.....	43
Gambar 4.2 Inner Model Bootstrapping	49



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Absensi Karyawan CV. Ningsri bulan Maret 2024.....	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	25
Tabel 3.2 Ketentuan Skala Penilaian	28
Tabel 4.1 Identifikasi Responden	33
Tabel 4.2 Kriteria Interpretasi Skor	38
Tabel 4.3 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan	38
Tabel 4.4 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel Disiplin Kerja.....	39
Tabel 4.5 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel Gaya	41
Tabel 4.6 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel	42
Tabel 4.7 <i>Outer Loading Factor</i>	44
Tabel 4.8 Nilai Reliabilitas	45
Tabel 4.9 Nilai <i>R-Square</i>	46
Tabel 4.10 <i>F-Square</i>	47
Tabel 4.11 Nilai SRMR.....	48
Tabel 4.12 Hasil Pengujian <i>Direct Effect (Path Coefficient)</i>	49
Tabel 4.13 Hasil Pengujian <i>Indirect Effect Specific</i>	52

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era modern ini, perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Untuk tetap bersaing dan berkembang, organisasi perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas serta bisa menyampaikan kontribusi maksimal. Salah satu aspek kunci dalam memastikan keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawan.

Kinerja para karyawan sangat krusial dalam meraih target yang ditetapkan oleh sebuah organisasi. Karyawan yang berkualitas dan produktif dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan, sementara kinerja yang kurang optimal dapat berdampak negatif di produktivitas dan efisiensi organisasi. Karena itu, sangat penting untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang mana berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah ukuran keefektifan dan keefisienan dari tanggung jawab yang akan diemban oleh seorang karyawan di tempat kerja serta kemampuan untuk memenuhi standar kualitas yang sudah ditetapkan, dan kemampuan untuk bekerja sama pada tim dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Pandangan dari (Afandi, 2018) Kinerja merujuk pada pencapaian yang dapat diperoleh oleh individu atau tim di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. "Pendapat ini sesuai dengan pandangan (Indrasari, 2017) kinerja adalah pencapaian yang bisa dihasilkan oleh individu atau

kelompok dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Oleh karenanya penting bagi setiap organisasi untuk mengetahui sejauh mana kinerja dari setiap karyawannya. Karena hasil dari setiap pekerjaan karyawan adalah output yang telah mereka lakukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Prestasi kerja individu atau tim dalam perusahaan yang sejalan dengan tugas dan tanggung jawab yang mereka emban untuk mencapai tujuan perusahaan. (Busro, 2018). Dengan memanfaatkan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan, maka organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuannya di masa mendatang.

Gaya kepemimpinan partisipatif ialah suatu proses pengambilan keputusan secara bersatuan atau menunjukkan pengaruh bersama dalam menentukan atasan dan bawahan melalui hirarki (Somech, 2005). Dengan demikian, fokus-fokus manajemen partisipatif adalah pembagian kekuasaan dan alokasi pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan partisipatif telah dipelajari sebagai strategi formal untuk partisipasi kelompok langsung, dimana dalam hal-hal yang tidak penting, partisipasi kelompok dianggap relevan dan memengaruhi keputusan kelompok (Dolatabadi and Safa, 2011). Partisipasi pengambilan keputusan mengarah pada peningkatan kapasitas sosial, dengan kualitas keputusan yang mempengaruhi peningkatan motivasi karyawan, kualitas kehidupan kerja, lingkungan kerja, dan pelatihan profesional dalam organisasi yang sukses (Odoardi *et al.*, 2019). Dalam penelitian yang dilakukan (Rana, Ka'ol and Kirubi, 2019) bahwa ketika pemimpin melibatkan karyawan

dan mengizinkan mereka untuk berpartisipasi dalam fungsi organisasi yang penting seperti pengambilan keputusan. Dengan demikian, kinerja para pegawai akan meningkat. Ini konsisten dengan pandangan dari (Alsubaie, 2021) yang melakukan penelitian pada sektor publik di Arab Saudi yang mana hasilnya kepemimpinan partisipatif berdampak pada kinerja karyawan di sektor publik Saudi. Bertolak belakang dari penelitian yang dilakukan (Insan and Yuniawan, 2016) yang mana mengatakan tentang gaya kepemimpinan partisipatif tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sependapat juga dari studi yang telah dikerjakan (Taufiq, Maryadi and Asri, 2023) yang mana mengungkapkan tidak menentukan secara parsial antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.

Motivasi Intrinsik ialah stimulan atau pun keinginan karyawan yang muncul di dalam setiap individu (Hasibuan, 2007). Karyawan yang didorong secara intrinsik cenderung menikmati tugas yang mana dapat dilakukan mereka untuk mengaplikasikan kreativitas dan juga sebuah inovasi, bekerja dengan tingkat independensi yang tinggi, tanpa diperlukan pengawasan yang intensif. Menurut (Amabile & Kramer, 2011) karyawan yang demikian termotivasi secara intrinsik mau lebih produktif lalu dengan demikian dapat mempengaruhi kinerja pada tingkat yang lebih tinggi daripada motivasi non-intrinsik karyawan. Karyawan diharapkan memiliki dan mengembangkan motivasi intrinsiknya bahwa karyawan terus maju dan berkembang. Perkembangan karyawan yang bersangkutan dapat memacu komitmennya terhadap organisasi (Sariningtyas and Sulistiyani, 2016). Pada penelitian yang dikerjakan dari

(Radakovich, 2022) menunjukkan hasil bahwa secara parsial motivasi intrinsik berpengaruh pada kinerja karyawan. Ini mencocokkan temuan dari penelitian yang telah dilakukan oleh (Andika and Darmanto, 2020) yang mana motivasi intrinsik terbukti mempengaruhi kinerja karyawan, ada keinginan dari dalam diri sendiri yang ingin dicapai ketika melaksanakan tugas-tugas. Namun penelitian yang dilakukan oleh (Satriyo, 2019) mengungkapkan jika variabel motivasi intrinsik tidaklah memperlihatkan pengaruh dari variabel kinerja karyawan dengan secara langsung. Perkara ini juga sejalan dengan pendapat (Anwar, 2019) yang mengatakan jika motivasi intrinsik tidak berpengaruh besar terhadap produktivitas staf di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin.

Disiplin kerja ialah sikap dan tingkah laku karyawan yang mana mencakup konsistensi terhadap aturan, prosedur, juga norma-norma yang berlaku di lingkungan kerja. Ini melibatkan kesadaran, tanggung jawab, dan keseriusan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya secara konsisten sesuai dengan jadwal. Ini sesuai dengan pandangan dari (Sutrisno E., 2016) yang mengemukakan bahwasanya disiplin kerja merupakan pendirian, kebiasaan, dan perbuatan yang konsisten dengan adanya aturan organisasi, yang mana dapat bersifat formal atau informal. Jadi dapat dinyatakan bahwasanya sikap karyawan itu sesuai dengan norma yang ada adalah salah satu contoh dari bagian disiplin kerja. Penemuan yang ditemukan dalam studi tersebut mengungkapkan, bahwasanya disiplin kerja memiliki dampak sehubungan dengan kinerja karyawan. (Iptian, Zamroni and Efendi, 2020) yang

mana mengatakan bahwasanya disiplin kerja berdampak positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Ini sesuai studi yang mana juga dikerjakan (Sitopu, Sitinjak and Marpaung, 2021) yang mana disiplin kerja mempunyai dampak yang signifikan berkenaan dengan kinerja karyawan.

Pembangunan infrastruktur bukan sekadar tentang konstruksi fisik, melainkan merupakan investasi strategis yang menciptakan landasan bagi pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Hal ini terkait erat dengan prinsip bahwa akses terhadap infrastruktur yang handal dan efisien dapat menggerakkan sektor-sektor ekonomi yang beragam, menciptakan lapangan kerja, dan mengurangi disparitas antar wilayah.

Dalam era globalisasi, pembangunan infrastruktur juga memainkan peran vital dalam meningkatkan daya saing suatu negara. Fasilitas yang modern dan efisien menciptakan iklim bisnis yang kondusif, menarik investasi asing, dan membantu mengintegrasikan perekonomian nasional ke dalam jaringan ekonomi global. Infrastruktur yang berkelanjutan, inklusif, dan berorientasi pada teknologi, negara dapat membuka pintu bergerak menuju masa depan yang lebih baik dan kompetitif.

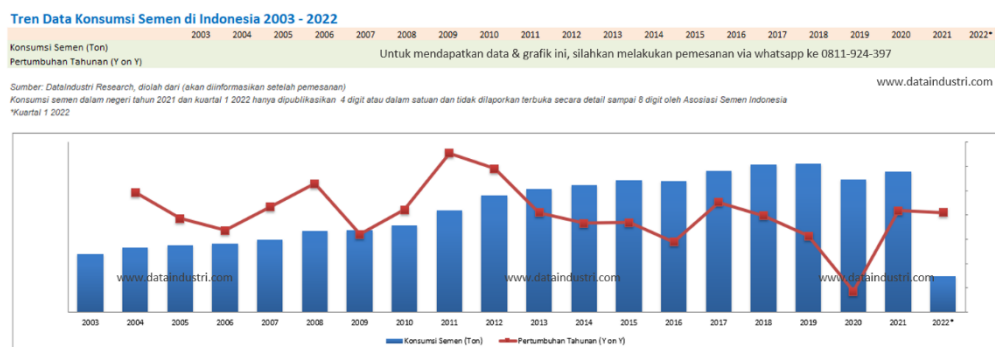


Gambar 1.1 Data Anggaran Infrastruktur

Sumber : www.kompas.com

Indonesia telah mengalami perkembangan pembangunan infrastruktur yang begitu pesat setelah era order baru. Pemerintah terus mengupayakan pembangunan beberapa infrastruktur penunjang agar satu daerah dengan daerah lain saling terkoneksi satu dengan yang lain. Beberapa infrastruktur yang tengah dibangun pemerintah Indonesia antara lain pembangunan jalan tol, jembatan, perumahan, sarana transportasi massal, dan masih banyak lagi. Di lain sisi pemerintah Indonesia sedang mempersiapkan mega proyek yang sudah lama dicanangkan sejak era presiden Ir. Soekarno yaitu pemindahan ibu kota baru yang dimana hal ini telah direncanakan dan sedang dibangun oleh Presiden saat ini yaitu Presiden Joko Widodo.

Dari data statistik diatas dapat dilihat bahwa anggaran pemerintah Indonesia untuk pembangunan infrastruktur terus meningkat setiap tahunnya. Tercatat pada tahun 2022 dianggarkan sebesar 368,8 Triliun/rupiah, untuk tahun 2023 dianggarkan sebesar 392 Triliun/rupiah naik sebesar 6,29% dari tahun sebelumnya. Sedangkan untuk kedepannya pada tahun 2024 dianggarkan sebesar 422,7 Triliun/rupiah atau naik sekitar 7,84% dari tahun sebelumnya yang hanya diangka 6,29%.



Gambar 1.2 Data konsumsi Semen di Indonesia

Sumber : dataindustri.com

Dengan besarnya anggaran yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk pembangunan infrastruktur ini dapat menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat dan juga tadi konektivitas antar wilayah dapat tersambung satu dengan yang lainnya. Selain itu dalam pembangunannya haruslah diperhatikan betul mengenai kualitas dalam pengerjaannya dan tidak asal-asalan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh keahlian dari tenaga ahli dan juga bahan material yang digunakan. Salah satu bahan yang banyak digunakan saat pengerjaan infrastruktur seperti jalan dan juga jembatan adalah semen dan juga batu sebagai bahan utama dari sebuah beton dalam pembangunan.

Data memperlihatkan bahwa dari tahun 2003 sampai tahun 2019 memperlihatkan bahwasanya konsumsi semen di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya. Dari grafik diatas dapat dilihat bahwa konsumsi semen pada rentan tahun tersebut mengalami *up trend*. Baru pada tahun 2020 sempat mengalami penurunan yang lumayan, namun tidak terlalu signifikan. Kemudian pada tahun 2021 mengalami kenaikan lagi dan diharapkan terus naik. Beberapa hal yang mempengaruhi penurunan tersebut antara lain yaitu saat pandemik terjadi waktu itu.

Dilansir dalam sebuah website (Suryahadi, 2023) menurut analis MNC Sekuritas, Rudy Setiawan, peningkatan alokasi dana untuk infrastruktur akan dapat memacu kemajuan proyek dari IKN. Rudy memperkirakan bahwa pemasaran dari semen antara 2023 dan 2024 akan mencapai sekitar 68 hingga 70 juta ton. Dia juga memproyeksikan bahwa permintaan semen untuk proyek

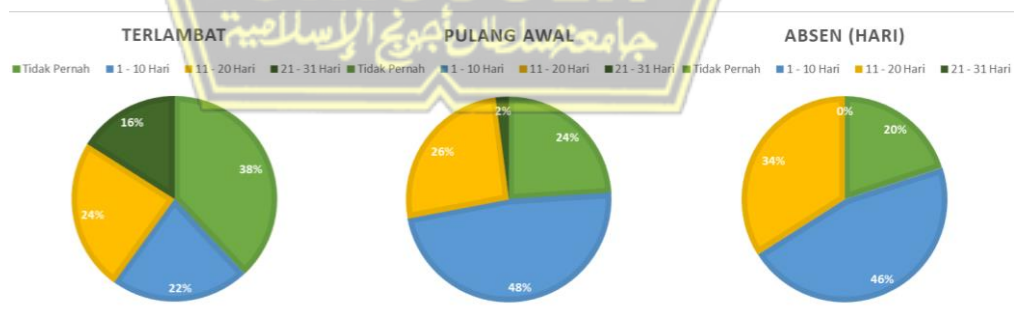
IKN dari tahun 2022 hingga 2024 akan mencapai 1,6 juta ton, meningkat menjadi 4 juta ton pada periode 2025-2029, lalu 6 juta ton pada 2030-2034. Pada periode 2034-2039, permintaan semen untuk proyek IKN berpotensi meningkat menjadi 8 juta ton.

Dengan peluang yang telah disampaikan tadi, CV. NINGSRI yang menjadi salah satu aktor kunci dalam sektor ini, dihadapkan pada tantangan dan peluang yang unik dalam mengelola sumber daya manusianya. Bagaimana mencapai kinerja yang optimal dari setiap karyawan menjadi prioritas utama dari perusahaan.

Tabel 1.1 Absensi Karyawan CV. Ningsri bulan Maret 2024

Hari	Terlambat	Pulang Awal	Absen (Hari)
Tidak Pernah	19	12	10
1 - 10 Hari	11	24	23
11 - 20 Hari	12	13	17
21 - 31 Hari	8	1	0
Total	50	50	50

Sumber : Data Olah Absensi Karyawan CV. Ningsri (Maret) 2024



Gambar 1.3 Presestase Absensi Karyawan CV. Ningsri

Dari tabel dan diagram diatas dapat di lihat bahwa tingkat keterlambatan, pulang lebih awal dan absensi harian karyawan yang cukup tinggi. Keterlambatan karyawan selama 21-30 hari berjumlah 8 orang atau 16%, 11-

20 hari sebanyak 12 orang atau 24%, untuk 1-10 hari sebesar 11 orang 22%, dan yang tidak pernah melakukan keterlambatan sejumlah 19 orang ataupun 38%. Ini menunjukkan masih ada setengah dari karyawan yang terlambat datang untuk bekerja.

Untuk tingkat karyawan yang pulang lebih awal yaitu selama 21-30 hari berjumlah 1 orang atau 2%, 11-20 hari sebanyak 13 orang atau 26%, untuk 1-10 hari sebesar 24 orang 48%, dan yang tidak pernah pulang lebih awal sebanyak 12 orang atau 24%. Ini menunjukkan masih ada setengah dari karyawan yang pulang lebih awal dari tempat kerjanya.

Kemudian tingkat absensi karyawan yaitu selama 21-30 hari tidak ada, 11-20 hari sebanyak 17 orang atau 34%, untuk 1-10 hari sebesar 23 orang 46%, dan yang tidak pernah absen sebanyak 10 orang atau 20%. Ini menunjukkan bahwa separuh dari staf masih absen dan tidak menjalankan tugas mereka di tempat kerja.

Kemudian dari pemantauan penulis secara langsung saat di lapangan, memang ditemui ada karyawan yang berangkat melebihi dari jam semestinya berada di perusahaan. Padahal tertulis jelas disebelah *scan* absensi tertulis jika melebihi dari jam yang telah ditentukan perusahaan, karyawan dipersilahkan untuk kembali ke rumah saja tanpa harus bekerja.

Berdasarkan hasil observasi peneliti dengan ditemukannya fenomena gap serta adanya gap yang terjadi pada hasil penelitian antar variabel, sehingga penelitian ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang disiplin kerja melahirkan variabel intervening antara variabel gaya

kepemimpinan partisipatif dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Maka peneliti menetapkan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Intrinsik terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan perbedaan studi dan juga fenomena diatas, perumusan masalah dalam studi ini ialah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Intrinsik terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan”. Berikut adalah pertanyaan penelitian yang disajikan :

1. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap disiplin kerja?
5. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap disiplin kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan.
3. Mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.
4. Mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap disiplin kerja.
5. Mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh motivasi intrinsik terhadap disiplin kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pihak yang berkepentingan, antara lain :

1. Manfaat Akademik

Bersumber dari segi aspek akademik diperkirakan bahwa penelitian ini mampu berperan serta juga untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang mana memiliki kerangka Kompetensi gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi intrinsik, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Untuk kepentingan dari CV. NINGSRI temuan studi ini bisa digunakan sebagai bahan referensi guna perencanaan, pengelolaan, maupun pengambilan keputusan dalam mengukur seberapa jauh pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi intrinsik, disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja awalnya melalui dari *job performance* atau *actual performance* ini artinya capaian kinerja ataupun keberhasilan nyata yang diraih seorang karyawan. Pemahaman kinerja (prestasi kerja) adalah standar juga besarnya kerja dimana pencapaian yang diperoleh seorang karyawan menunaikan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dipercayakan padanya.

Menurut pemikiran (Nada and Singh, 2016), kinerja ialah sebuah hasil ataupun capaian keseluruhan individu yang bertanggung jawab atas tugas tersebut selama waktu yang ditentukan, bila dibandingkan dengan berbagai standar, sasaran, ataupun kriteria yang telah disepakati terdahulu.

Kinerja pegawai adalah aksi yang dikerjakan oleh pegawai dalam melaksanakan kewajiban di perusahaan. Kinerja ini tidak terpisah dari kepuasan kerja serta kompensasi yang diterima oleh pegawai, dan juga dipengaruhi oleh keterampilan, kapabilitas, dan karakteristik individu. (Shmailan, 2016)

Berdasarkan pandangan (Sedarmayanti, 2016) kinerja adalah interpretasi dari "performance" yang mengacu pada hasil kerja

individu, proses manajemen, atau keseluruhan organisasi, yang harus didukung oleh bukti konkret atau dapat diukur secara langsung.

Menurut (Aziz and Dewanto, 2022) ada empat kriteria utama untuk menilai kinerja pegawai, yang akan dijadikan dimensi dan indikator dalam penelitian ini: 1) kualitas kerja, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, dan 4) efektifitas.

2.1.2 Disiplin Kerja

Dari segi asal, disiplin diambil dari bahasa Inggris "*disciple*" yang dimana mengacu pada penganut atau orang yang menganut suatu ajaran, latihan, dan sejenisnya. Pandangan (Sutrisno, 2017) disiplin merupakan tindakan individu yang cocok dengan aturan dan cara kerja yang berlaku dalam lingkungan kerja, atau merupakan kesesuaian perilaku, sikap, dan tindakan seseorang dengan norma-norma organisasi, baik yang tertera secara resmi maupun yang tidak.

Sedangkan persepsi dari (Pakpahan and Ariawan, 2021) jika disiplin kerja ialah kebiasaan dan perilaku positif seorang pegawai, dimana pada akhirnya akan menghasilkan pegawai berkualitas dan mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Secara singkat, kedisiplinan pegawai adalah penerapan aturan, norma, dan tanggung jawab dengan baik dalam menjalankan tugas dan kewajiban mereka di lingkungan kerja.

Disiplin kerja adalah sikap penting yang mencerminkan penghormatan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan. Ketika

peraturan diabaikan, itu menunjukkan kurangnya disiplin dari karyawan. Sebaliknya, kepatuhan pada aturan menunjukkan tingkat disiplin yang mempunyai. Indikator disiplin kerja meliputi keteraturan waktu, skala kewaspadaan yang baik, kepatuhan pada cara kerja, patuh pada aturan di tempat kerja, dan etika dalam bekerja. (Sutrisno, 2017)

Disiplin kerja ialah perilaku individu ataupun kelompok dimana mereka patuh pada aturan dan tata tertib organisasi dengan tekun, dalam melakukan kewajiban dan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator dalam variabel ini meliputi : 1) mematuhi semua peraturan perusahaan, 2) penggunaan waktu secara efektif, 3) tanggung jawab dalam pekerjaan & tugas, dan 4) tingkat absensi. (Hasibuan, 2012)

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin adalah ujung tombak dari sebuah organisasi agar dapat berjalan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi individu lainnya dengan menciptakan perasaan positif di dalam mereka, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Rivai & Mulyadi, 2012)

Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan upaya dari pemimpin menggalakkan dan memfasilitasi keterlibatan kolektif pada proses pengambilan keputusan, dimana tidak semata-mata dilakukan

pemimpin di saat itu. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memainkan peran aktif dalam menyertakan staf pada proses keputusan. (Ranupandojo & Husnan, 2000). Dimensi dari gaya kepemimpinan partisipatif yaitu menyertakan konsultasi, membuat keputusan secara bersama-sama, pembagian otoritas, desentralisasi kebijakan, dan mengelola dengan prinsip demokrasi. Penanda khusus pada keberadaan kepemimpinan partisipatif terletak dari sikap yang ditunjukkan oleh sekelompok pengikut, yang mana dilandasi pada pemahaman karyawan pada gaya kepemimpinan itu diterapkan. (Thoah, 2013).

Kepemimpinan partisipatif dijelaskan sebagai sebuah proses di mana *power* dianggap setara yang mana kolaboratif saat memecahkan kesulitan bersama anggota tim, melalui cara berkonsultasi bersama mereka terdahulu sebelum mengambil penetapan. Kepemimpinan partisipatif melibatkan pengaplikasian variasi mekanisme penetapan dimana memungkinkan dampak dari individu lainnya untuk mengubah ketetapan dari pemimpin. (Zhang, Fjermestad and Tremaine, 2005).

Pendapat dari (Walidun, 2011), indikator gaya kepemimpinan partisipatif adalah: 1) Mengembangkan dan mempertahankan hubungan, 2) Memperoleh dan memberi informasi, 3) Membuat keputusan, 4) Mempengaruhi orang lain.

2.1.4 Motivasi Intrinsik

Motivasi merupakan dorongan yang mempengaruhi individu untuk beraksi atau mencapai suatu tujuan. Motivasi bisa diklasifikasikan menjadi dua tipe, yakni motivasi berasal dari diri sendiri (intrinsik) dan berasal oleh faktor luar (ekstrinsik). Motivasi bisa meningkatkan semangat dan memengaruhi seseorang secara positif atau negatif dalam melakukan aktivitas. (Hamalik, 2013) mengatakan jika motivasi adalah peningkatan energi yang dipicu oleh keinginan individu, yang ditandai dengan perasaan positif dan respons yang mendorong pencapaian tujuan.

Motivasi intrinsik mencerminkan dorongan alami dari individu untuk terlibat dalam kegiatan yang menarik bagi mereka, dengan tujuan belajar, tumbuh, dan meningkatkan kemampuan mereka. Motivasi ini penting ketika seseorang bertindak karena kepuasan yang timbul dari tindakan tersebut, yang sering kali terkait dengan perasaan positif karena berhasil melakukan sesuatu. (White, 1959) dan ini seringkali terjadi ketika seseorang terlibat dalam kegiatan yang baru dan menantang. (Berlyne, 1971).

(Hasibuan, 2007), menyatakan bahwa terdapat beberapa tanda dari motivasi intrinsik, seperti yang telah dijelaskan : 1) Tanggung jawab, 2) Penghargaan, 3) Pekerjaan itu sendiri, 4) Pengembangan dan kemajuan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja kerja berkaitan erat dengan disiplin, dan hubungannya dengan kinerja karyawan menjadi aspek penting dalam suasana kerja. Disiplin kerja merujuk pada sejauh mana seorang karyawan mengikuti aturan, norma, dan tata tertib perusahaan serta memiliki sikap yang baik terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan melibatkan seberapa baik seorang karyawan mencapai hasil yang diharapkan dalam pekerjaannya. (Sinambela, 2012) menjelaskan jika kedisiplinan dalam bekerja sangat mempengaruhi hasil kerja, seperti yang terbukti dari adanya korelasi positif antara tingkat kedisiplinan kerja dan kinerja individu. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin mencerminkan tingkat ketaatan seseorang atau kelompok terhadap aturan, baik yang tercantum secara resmi maupun tidak. Ini menegaskan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja mereka.

Hasil studi yang dilaksanakan oleh (Iptian, Zamroni and Efendi, 2020; Sitopu, Sitinjak and Marpaung, 2021; Setiawati and Putra, 2022; Ningrat and Suarmanayasa, 2023; Nur Wijayanti and Bernando, 2023) menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam pekerjaan meningkatkan kinerja karyawan secara positif. Karyawan yang memperlihatkan tingkat disiplin tinggi dalam menjalankan tugasnya cenderung mencapai kinerja yang optimal. Adapun temuan dan juga penelitian

yang telah diungkapkan memberikan kesimpulan bahwa disiplin kerja memiliki peran dalam peningkatan kinerja karyawan. Peneliti dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan Partisipatif. Istilah ini mengacu pada jenis kepemimpinan dimana proses pengambilan keputusan didesentralisasikan karena para pemimpin berbagi wewenang ini dengan karyawan atau bawahan (Amanchukwu, Stanley and Ololube, 2015). Karyawan menunjukkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja yang lebih tinggi ketika mereka menganggap manajer mereka mengadopsi kepemimpinan konsultatif atau partisipatif (Iqbal, Anwar and Haider, 2015). Karena sifat konsultatif dari kepemimpinan partisipatif, karyawan memiliki peluang lebih besar untuk mengenal budaya organisasi dan manajerial. Daripada itu, karyawan ini cenderung mempunyai loyalitas, konsistensi, serta keterlibatan tersebut lebih mendalam dibandingkan karyawan dengan pemimpin yang direktif (Locke and Anderson, 2015). Demikian pula, karyawan cenderung lebih berkomitmen terhadap keputusan ketika berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Misalnya saja para pekerja garis depan di bidang perbankan. Karena para pekerja ini berhubungan langsung

dengan pelanggan, mereka lebih sadar akan kebutuhan pelanggan dibandingkan manajer. Contoh ini dengan jelas menggambarkan pentingnya partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Manajer yang ingin memotivasi karyawannya agar berbagi komitmen terhadap kualitas layanan dapat memperoleh manfaat dari hasil kepemimpinan partisipatif, seperti peningkatan komitmen, keterlibatan, dan loyalitas di antara karyawan (Jain and Chaudhary, 2014).

Dalam studi yang dilaksanakan oleh (Rana, Ka'ol and Kirubi, 2019; Lestari and Wahyuni, 2020; Alsubaie, 2021; Tarmizi and Hutasuhut, 2021; Prajitiasari *et al.*, 2022) hasilnya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi memperlihatkan pengaruh yang menguntungkan pada kinerja karyawan. Ketika pemimpin melibatkan karyawan dan memberi mereka kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan-keputusan penting organisasi, kinerja karyawan dapat meningkat. Maka, peneliti dapat merumuskan hipotesis yakni:

H2 : Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Hubungan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi intrinsik ialah munculnya suatu dorongan karena adanya faktor dalam diri seseorang (Sutrisno E. , 2012). Motivasi sangat penting karena tanpa itu, karyawan tidak akan merasa didorong untuk meningkatkan kinerja mereka. Memotivasi mereka menjadi sebuah tantangan karena pemimpin seringkali kesulitan memahami kebutuhan

(*needs*) dan keinginan (*want*) dari para bawahannya terkait pekerjaan mereka. (Suwarno, 2014). Untuk mempersatukan kepentingan dan kebutuhan setiap anggota dalam organisasi, memberikan motivasi kepada setiap karyawan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas mereka, dengan harapan akhirnya akan menghasilkan peningkatan profitabilitas bagi perusahaan. (Linawati, 2017).

Hasil penelitian (Andika and Darmanto, 2020; Kurniawan and Rahmadani, 2020; Kusuma, 2022; Radakovich, 2022; Kurniyanti, Suwanto and Dupri, 2023) mengatakan bahwa dalam hasil penelitiannya motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan dorongan yang datang dari dalam diri para karyawan, mereka akan cenderung mengerjakan lebih banyak dalam tugas yang mereka lakukan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, telah terbukti bahwa motivasi memainkan peran penting dalam menciptakan kinerja karyawan di perusahaan. Oleh karena itu, peneliti dapat merumuskan hipotesis dibawah ini:

H3 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Disiplin Kerja

Menurut pendapat (Syamsuri, 2014) kepemimpinan partisipatif ialah cara memimpin yang diterapkan oleh seseorang individu yang dipercaya, di mana keyakinan dan kredibilitas mereka mendorong

orang-orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini, kepemimpinan partisipatif memberikan kesempatan yang cukup bagi bawahan untuk berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan dengan tata krama yang terstruktur. Dimana pandangan (Nitisemito, 1992) mengemukakan bahwasanya dalam menjalankan disiplin, efektivitas peraturan yang diterapkan untuk menegakkan disiplin dapat ditingkatkan dengan adanya contoh yang ditunjukkan oleh para pimpinan. Kehadiran contoh dari pimpinan memiliki dampak yang signifikan dalam menjaga disiplin, karena mereka adalah figur yang menjadi contoh dan fokus bagi bawahannya.

Penelitian yang dilakukan (Cahyantara and Subudi, 2016; Nata, 2019; Ryanindita and Gilang, 2019; Putra and Silvianita, 2021; Jamaludin, 2023) menyimpulkan jika gaya kepemimpinan partisipatif memiliki dampak positif terhadap kedisiplinan kerja. Ketika pimpinan memberikan kepercayaan terhadap kinerja karyawan, tingkat disiplin mereka dalam menjalankan tugas akan meningkat. Sehingga, peneliti dapat menyusun hipotesis sebagai berikut:

H4 : Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

2.2.5 Hubungan Motivasi Intrinsik Terhadap Disiplin Kerja

Motivasi intrinsik adalah aspek yang krusial bagi setiap karyawan. Ketika seorang karyawan memiliki motivasi intrinsik yang kuat, ini akan mengurangi kebutuhan pimpinan untuk melakukan

pengawasan secara ketat. Sebab, karyawan akan secara proaktif menjalankan tugas-tugasnya dengan kesadaran penuh, didorong oleh motivasi yang timbul dari keinginan pribadinya sendiri. Hal ini menyebabkan karyawan itu cenderung bersikap disiplin dalam pekerjaannya (Taufiq, 2016). Pengawasan dari pimpinan tidak menjadi faktor utama bagi karyawan untuk merasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Sebaliknya, kesadaran dan tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas berkembang secara alami di antara karyawan.

Hasil dari penelitian yang dilaksanakan oleh (Utami, 2015; Taufiq, 2016) menunjukkan bahwa dorongan motivasi dari dalam diri seseorang memberikan pengaruh positif terhadap hasil kerja pegawai. Dimana dengan dorongan dalam dirinya untuk melakukan apa yang ada sesuai dengan peraturan yang berlaku maka disiplin dalam pekerjaannya dapat meningkat. Jadi, peneliti dapat menggambarkan hipotesis:

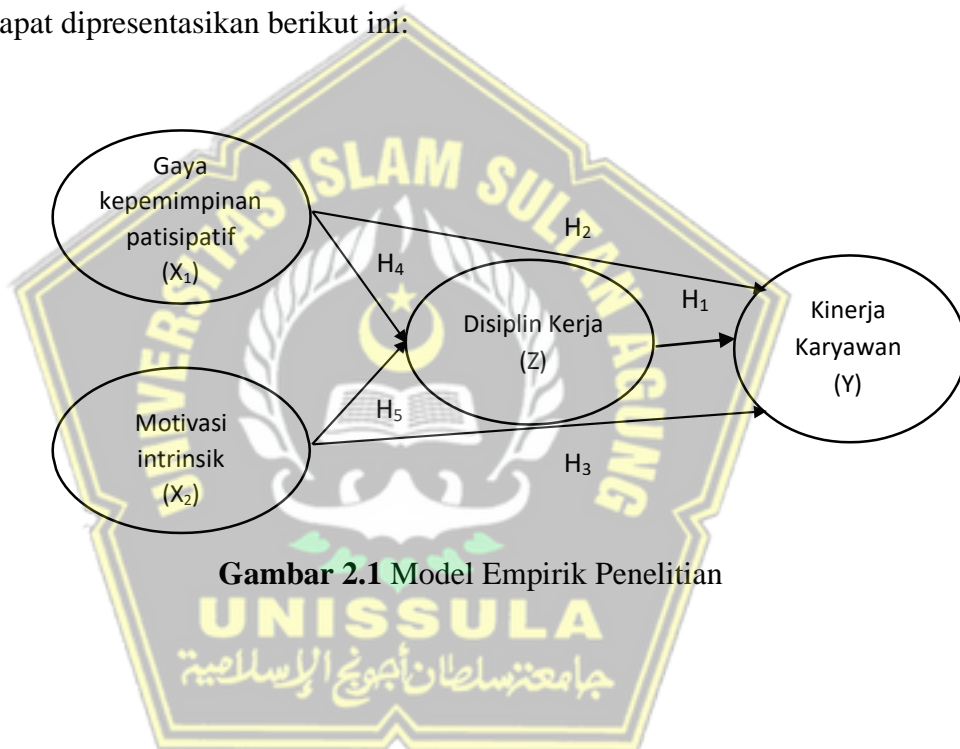
H5 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

2.3 Model Empirik Penelitian

Berlandaskan teori dan analisis pengaruh antar variabel pada studi kasus terdahulu, maka dapat disusun kerangka penelitian dengan variabel bebas yakni gaya kepemimpinan partisipatif (x1), motivasi intrinsik (x2), serta

variabel intervening yaitu disiplin kerja (z), dan variabel terikat kinerja karyawan (y).

Model empiris yang mana akan dipergunakan dalam penelitian bisa dirujuk digambar. Dari gambar tersebut, terlihat adanya hipotesis bahwa kinerja karyawan terpengaruh gaya kepemimpinan partisipatif serta motivasi intrinsik, yang kemudian mempengaruhi disiplin kerja. Model penelitian dapat dipresentasikan berikut ini:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Studi Penelitian

Jenis dari studi ini adalah tipe penelitian *explanatory research* melalui pendekatan metode kuantitatif. Tujuannya yakni menguji dan menganalisis dampak serta keterkaitan dari berbagai variabel. Metode kuantitatif ialah metode dimana menyajikan data berupa angka maupaun bilangan (Abdullah, 2015).

3.2 Variabel dan Indikator Penilaian

3.2.1 Jenis Variabel Penelitian

1. Variabel Dependen

Variabel dependen, juga sering diidentifikasi sebagai variabel terikat, yakni sebuah variabel yang terpengaruh berbagai faktor lainnya (Nasution, 2017). Pada konteks studi ini, variabel dependen yang disoroti ialah kinerja karyawan (y).

2. Variabel Independen

Pada konteks studi ini, variabel independen atau variabel bebas merupakan faktor yang menyebabkan pemicu terhadap pengaruh terhadap variabel lainnya, seperti yang dijelaskan oleh (Purwanto, 2014). Dalam penelitian ini, variabel independen mencakup gaya kepemimpinan partisipatif (x1) dan motivasi intrinsik (x2).

3. Variabel Intervening

Variabel intervening ialah sebuah variabel yang mana bertindak sebagai penghubung dari variabel independen dan variabel dependen (Purwanto, 2014). Secara teori, variabel ini bisa membuat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi lebih kuat atau lebih lemah. Variabel intervening dalam studi ini adalah disiplin kerja (z).

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel di sini merujuk pada penjelasan tentang variabel dan indikator yang akan digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Alat Ukur
1.	Kinerja Karyawan Kinerja dapat diukur melalui sejumlah faktor, termasuk tingkat kualitas, jumlah output, kepatuhan terhadap tenggat waktu, dan efisiensi. (Aziz and Dewanto, 2022)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas	Skala likert 1 - 5
2.	Disiplin Kerja Disiplin kerja melibatkan patuh terhadap semua kebijakan perusahaan, pengelolaan waktu yang efisien, bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaan, serta menjaga tingkat kehadiran yang baik. (Hasibuan, 2012)	1. Mematuhi semua peraturan perusahaan 2. Penggunaan waktu secara efektif 3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas 4. Tingkat absensi	Skala likert 1 – 5

3.	Gaya kepemimpinan Partisipatif Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan pengembangan serta pemeliharaan hubungan, pertukaran informasi, proses pengambilan keputusan bersama, dan pengaruh terhadap orang lain. (Walidun, 2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan dan mempertahankan hubungan 2. Memperoleh dan memberi informasi 3. Membuat keputusan 4. Mempengaruhi orang lain. 	Skala likert 1 – 5
4.	Motivasi Intrinsik Tanggung jawab, penghargaan, tugas yang diemban, perkembangan, dan kemajuan adalah elemen-elemen dari motivasi intrinsik. (Hasibuan, 2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggung jawab 2. Penghargaan 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Pengembangan dan kemajuan. 	Skala likert 1 – 5

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

Populasi ialah sekumpulan unit yang mana akan dilakukan penelitian pada karakteristik atau ciri-cirinya (Abdullah, 2015). Jika populasi memiliki jangkauan terlalu luas, maka peneliti perlu menyampling untuk diteliti. Populasi yang akan digunakan dalam studi pada karyawan CV. NINGSRI.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan komponen dari keseluruhan elemen dalam populasi (Abdullah, 2015). Penelitian ini akan menggunakan sampel jenuh (sampel sensus). Menurut (Arikunto, 2012) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah

sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada di perusahaan CV.NINGSRI yaitu sebanyak 50 responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.4.1 Data Primer

Data primer merupakan data dimana diperoleh langsung daripada responden, baik itu individu maupun kelompok, seperti melalui wawancara langsung atau pengisian kuesioner (Abdullah, 2015). Informasi utama dalam studi ini dikumpulkan melalui peneliti yang menyebar kuesioner langsung kepada responden.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder ialah data dimana telah terkumpul dan diproses oleh sumber asli (Abdullah, 2015). Biasanya, data sekunder disampaikan dalam format tabel atau diagram. Informasi sekunder yang diperoleh ini tidak memerlukan pemrosesan tambahan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Metode Angket

Penelitian akan menggunakan proses pengumpulan data melalui kuesioner yang akan disebarakan secara langsung kepada responden. Pertanyaan dalam kuesioner dapat berupa pertanyaan terbuka jika tidak ada opsi jawaban yang ditentukan, dan bisa menjadi pertanyaan tertutup jika opsi jawaban sudah disediakan. (Abdullah, 2015).

Harapannya adalah pertanyaan dalam kuesioner ini sejalan dengan masalah yang dihadapi, memiliki tujuan yang jelas, dan memberikan jawaban jelas. Data tersebut kemudian akan diolah menggunakan skala likert agar menunjukkan persetujuan responden terhadap pertanyaan tersebut dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel 3.2 Ketentuan Skala Penilaian

	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
CS	Cukup Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.5.2 Metode Wawancara

Metode wawancara adalah satu diantara cara untuk mengumpulkan data, dimana melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan responden (Abdullah, 2015). Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dilakukan dengan tidak terstruktur dimana peneliti memberikan pertanyaan yang berupa garis besar permasalahan yang ada tanpa menggunakan panduan secara terstruktur.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan *software Smart Partial Least Square (SmartPLS)*, yaitu alat bantu statistik guna menguji keterikatan antara variabel independen dan dependen pada model regresi. Metode *Partial Least Square* mulanya dikembangkan Herman O. A. Wold di tahun 1960-an. Dalam PLS, dilakukan dua macam analisis yakni analisis *outer model* guna menguji validitas reliabilitas dan analisis *inner model* guna melakukan regresi. Model penelitian dari persamaan ini dapat dirumuskan yaitu:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z_1 + \beta_4 X_1 Z_1 + \beta_5 X_2 Z_1 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

β = Koefisien Regresi

X_1 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X_2 = Motivasi Intrinsik

Z_1 = Disiplin Kerja

e = *Error of term*

Dalam studi ini, Smart-PLS digunakan untuk menguji hipotesis yang dibentuk untuk meneliti korelasi antara variabel independen (gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi intrinsik), variabel dependen (kinerja karyawan), dan variabel intervening (seperti disiplin kerja).

3.6.1 Analisis *Outer Model*

Outer model disebut juga dengan kerangka pengukuran. Evaluasi *outer model* ini dijalankan guna memverifikasi jika variabel memenuhi syarat sebagai standar pengukuran yang valid dan reliabel. Uji model pengukuran ini terdiri dari :

1. Uji Validitas

Convergent validity dimana prinsip ini berpendapat bahwa pengukur untuk mengukur sebuah konstruk seharusnya memiliki korelasi yang tinggi. Ini bisa diperhatikan melalui nilai *loading factor* bagi tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* guna menilai validitas konvergen, nilai *loading factor* yang $> 0,7$ dianggap optimal dan menunjukkan jika indikator itu secara efektif menilai konstruk yang dimaksud. Namun, dalam

studi empiris, nilai dari *loading factor* yang $> 0,5$ masih bisa diterima. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* juga sebaiknya $> 0,5$. (Ghozali & Latan, 2015).

Discriminant validity yaitu prinsipnya jika pengukuran dari konstruk berbeda sebaiknya tidaklah menunjukkan korelasi yang tinggi. Hal ini bisa diamati melewati *cross loading*, yaitu nilai untuk tiap variabel seharusnya melebihi 0,70. (Ghozali & Latan, 2015) Jika akar *AVE (Average Variance Extracted)* guna tiap konstruk melebihi keterikatan dari konstruk dan konstruk lain pada model, maka validitas diskriminan model tersebut dianggap memadai.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menegaskan keakuratan, kekonsistenan, dan juga ketepatan alat pada saat mengukur suatu konstruk. Dua metode umum yang dipergunakan ialah *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Rule of thumb* guna menilai reliabilitas suatu konstruk ialah memastikan bahwa nilai *Composite Reliability* melebihi 0,7. *Composite Reliability* untuk lebih disarankan sebab penggunaan *Cronbach's Alpha* akan menumbangkan nilai lebih rendah atau *under estimate* (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2 Analisis Goodness of Fit (GOF) Inner Model

1. R-Square

Kriteria nilai *R-Square* yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (moderate) dan 0,25 (lemah). (Ghozali & Latan, 2015).

2. Standardized Root Mean Square (SRMR)

Nilai SRMR yang baik adalah $< 0,08$ atau $< 0,10$.

3. Normed Fit Index (NFI)

Nilai NFI yang ideal adalah $> 0,9$.

4. Root Mean Square Theta (RMS Theta)

Nilai RMS Theta yang ideal yaitu $< 0,12$.

3.6.3 Uji Hipotesis

Hasil dari uji hipotesis bisa diamati melalui nilai yang dihitung *path coefficients*, *p-value*, dan *t-value* yang telah dilakukan pada evaluasi model struktural (*inner model*). Adapun kriteria penilaian *signifikansi* yang digunakan *t-value* 1,65 (*significance level* 10%), 1,96 (*significance level* 5%), dan 2,58 (*significance level* 1%). Dalam riset ini, taraf *signifikansi* yaitu sebesar 5% dengan *t* tabel 1,96 (Ghozali & Latan, 2015).

BAB VI

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Diperoleh hasil dari responden berjumlah 50 dari populasi karyawan CV. NINGSRI yang berada di kab. Batang. Berdasarkan jawaban kuesioner yang telah di isi responden dengan tertulis lewat angket yang sudah disebarkan, maka karakteristik dari responden bisa dikelompokkan berikut ini:

Tabel 4.1 Identifikasi Responden

No.	Karakteristik Responden	Dimensi	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	50	100%
		Total	50	100%
2.	Usia	<20 Tahun	3	6%
		21 - 30 Tahun	14	28%
		31 – 40 Tahun	10	20%
		>40 Tahun	23	46%
		Total	50	100%
3.	Status Pernikahan	Belum Menikah	9	18%
		Menikah	41	82%
		Total	50	100%
4.	Status Pekerjaan	Karyawan Tetap	50	100%
		Total	50	100%
5.	Pendidikan Terakhir	Tidak Bersekolah	2	4%
		Sekolah Dasar	8	16%
		SMP/Sederajat	18	36%

		SMA/Sederajat	19	38%
		Sarjana	3	6%
		Total	50	100%
6.	Pendapatan Per Bulan	1 – 2 Juta	19	38%
		3 - 4 Juta	30	60%
		>5 Juta	1	2%
		Total	50	100%
7.	Posisi	Admin	3	6%
		Marketing	2	4%
		Quary Control	1	2%
		BPO	1	2%
		Helper	2	4%
		Teknisi	4	8%
		Operator Loader	3	6%
		Security	4	8%
		Operator Excavator	1	2%
		Crusher	6	12%
		Driver	23	46%
		Total	50	100%
		8.	Masa Kerja	<5 Tahun
5 - 10 Tahun	21			42%
11 - 20 Tahun	7			14%
Total	50			100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pada tabel 4.1 memperlihatkan jika responden pada penelitian yaitu sebesar 100% ialah karyawan laki-laki. Hal ini terjadi karena dalam perusahaan tersebut jobdesk yang dilakukan tergolong kedalam pekerjaan yang membutuhkan tenaga seorang laki-laki dibandingkan tenaga perempuan.

Dilihat dalam usia responden didominasi oleh mereka yang berusia >40 tahun yaitu sebesar 46%. Selanjutnya diposisi kedua dengan rentan usia 21 - 30 tahun yaitu sebesar 28%. Kemudian pada rentan usia 31 - 40 tahun sebesar 20%. Dan yang terakhir dengan rentan usia <20 tahun sebesar 6%. Ini bisa terjadi karena jenis pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang mana tergolong membutuhkan jam terbang yang mencukupi sehingga dalam usia responden didominasi oleh mereka yang berusia >40 tahun.

Dalam status pernikahan dapat dilihat pada data bahwa mereka yang sudah menikah mendominasi dengan angka sebesar 82%, kemudian menyisakan mereka yang belum menikah sebesar 18%. Hal terjadi karena sudah menjadi tuntutan keluarga agar mereka dapat bekerja dan menghidupi keluarganya. Dilihat dari usia juga bahwa mereka yang berusia >40 tahun mendominasi jadi dapat dipastikan mereka juga sudah memiliki keluarga.

Berdasarkan status pekerjaan, responden yang diambil yaitu 100% merupakan karyawan tetap. Karyawan tetap umumnya lebih memiliki hak yang cukup aman dalam memberikan suatu penilaian di tempat kerjanya karena telah memiliki kontrak dengan pemberi kerja.

Pendidikan terakhir karyawan didominasi oleh mereka yang berlulusan SMA/ sederajat yaitu sebesar 38%, hampir mendekati nilai presentase tersebut lulusan SMP/ sederajat menempati posisi tipis dibawahnya dengan nilai sebesar 36%. Kemudian dibawahnya mereka yang tamatan sekolah dasar sebesar 16%. Setelah itu lulusan sarjana sebesar 6% yang hampir sama nilainya dengan mereka yang tidak bersekolah yaitu sebesar 4%. Hal ini

memungkinkan karena mereka tidak perlu tamatan yang tinggi untuk dapat bekerja di perusahaan ini, yang diperlukan adalah skill yang sesuai dengan pekerjaan yang dijalani.

Untuk pendapatan perbulan dari data yang dihimpun, rentan gaji 3 – 4 juta mendominasi yaitu sebesar 60% disusul dengan gaji 1 – 2 juta sebesar 38%. Sedangkan paling sedikit adalah rentan gaji >5 juta yang menyisakan nilai hanya 2% saja. Memang tidak banyak dari mereka yang bergaji tinggi namun lebih dari setengahnya dari mereka memiliki gaji lebih dari UMR daerah setempat ataupun pemerintah provinsi.

Responden dalam penelitian ini memiliki posisi bermacam-macam dalam pekerjaannya dan yang mendominasi adalah mereka yang berada posisi driver dengan nilai sebesar 46%. Setelah itu posisi crusher yaitu sebesar 12%. Kemudian posisi security dan teknisi yang memiliki nilai sama yaitu 8%, disusul dibawahnya posisi admin dan operator loader sebesar 6%. Posisi marketing dan helper mendapatkan nilai sebesar 4%, setelahnya posisi quarry control, BPO, dan operator excavator memiliki nilai sebesar 2%. Posisi driver mendominasi dalam posisi pekerjaan dalam perusahaan ini, hal itu dikarenakan aktivitas tambang yang mana memuat dan mengangkut material tambang jadi atau mentah menjadi aktivitas sehari-hari didalam perusahaan sehingga posisi driver mendominasi, karena untuk eektivitas perusahaan memerlukan moda angkutan yang memadai.

Masa kerja karyawan dalam perusahaan paling banyak pada mereka yang bekerja rentan <5 tahun yaitu sebesar 44%, tak jauh beda pada rentan 5

– 10 tahun yang memiliki nilai presentase sebesar 42%. Kemudian yang terakhir mereka yang masa kerjanya 11 – 29 tahun yaitu sebesar 14%. Kebanyakan dari mereka yang bekerja adalah pekerja baru yang bekerja dalam rentan waktu <5 tahun. Hal ini dapat terjadi karena sering adanya keluar masuk karyawan baru dalam jangka waktu tertentu.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan pengukuran jawaban yang diperoleh dari responden terkait variabel yang diteliti berdasar pada pilihan pernyataan dalam kuesioner. Nilai indeks pada setiap indikator diukur menggunakan rumus perkalian antara nilai maksimum dalam tiap variabel pada item pertanyaan yang berjumlah dari setiap variabel dan terbagi lima kategori yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju dan sangat setuju sehingga diperoleh kriteria interpretasi skor berdasarkan interval sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

I = Interval

R = Skor tertinggi – skor terendah

K = Jumlah kategori

Hasil dari perhitungan tersebut, dengan demikian rentang kriteria rata-rata yang bisa diinterpretasikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Kriteria Interpretasi Skor

Rentang Skala Skor	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

4.2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah ukuran efektivitas dan efisiensi dari tugas-tugas yang diemban oleh seorang karyawan di tempat kerja serta kemampuan mencapai tingkat mutu yang telah ditentukan, dan juga kemampuan untuk berkolaborasi dalam tim. dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Berikut tanggapan dari 50 responden mengenai kinerja karyawan pada CV. NINGSRI yang diukur menggunakan 4 butir pernyataan bisa dilihat di tabel 4.3.

Tabel 4.3 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Score	Jawaban					Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
Kualitas kerja	Frek.	1	1	4	30	14	50	4,10	Tinggi
	Skor	1	2	12	120	70	205		
Kuantitas	Frek.	1	1	7	32	9	50	3,94	Tinggi
	Skor	1	2	21	128	45	197		
Ketepatan waktu	Frek.	1	1	3	35	10	50	4,04	Tinggi
	Skor	1	2	9	140	50	202		
Efektifitas	Frek.	1	1	6	36	6	50	3,90	Tinggi

	Skor	1	2	18	144	30	195		
Rata – rata								4	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Mengacu pada tabel 4.3 diperoleh hasil rata-rata indeks variabel kinerja karyawan sebanyak 4 yang terhitung dalam klasifikasi tinggi dalam rentang 3,40 – 4,19. Ini berarti bahwa pada perusahaan CV. NINGSRI kinerja dari setiap karyawan dapat dikatakan baik. Hal ini dikarenakan karyawan merasa puas, dan hubungan mereka dengan rekan kerja, hal tersebut yang meningkatkan kinerja mereka. Selain itu lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung juga memainkan peran penting dalam kinerja karyawan. Faktor seperti keamanan kerja, lingkungan yang baik, dan keseimbangan kerja dapat meningkatkan penilaian pada kinerja karyawan.

4.2.2 Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah tindakan dan perilaku karyawan mencakup ketaatan pada aturan, prosedur, juga norma yang mana terjadi di lingkungan kerja. Ini melibatkan kesadaran, tanggung jawab, dan keseriusan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya secara konsisten dan tepat waktu. Berikut tanggapan dari 50 responden mengenai disiplin kerja pada CV. NINGSRI yang diukur menggunakan 4 butir pernyataan bisa dilihat di tabel 4.4.

Tabel 4.4 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel Disiplin Kerja

Indikator	Score	Jawaban					Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
	Frek.	1	1	6	29	13	50	4,04	Tinggi

Mematuhi semua peraturan perusahaan	Skor	1	2	18	116	65	202		
Penggunaan waktu secara efektif	Frek.	1	1	5	33	10	50	4,00	Tinggi
	Skor	1	2	15	132	50	200		
Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas	Frek.	1	1	2	30	16	50	4,18	Tinggi
	Skor	1	2	6	120	80	209		
Tingkat absensi	Frek.	1	2	4	36	7	50	3,92	Tinggi
	Skor	1	4	12	144	35	196		
Rata – rata								4,04	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar pada tabel 4.4 diperoleh hasil rata-rata indeks variabel disiplin kerja sebanyak 4,04 yang terhitung dalam klasifikasi tinggi dalam rentang 3,40 – 4,19. Ini berarti bahwa pada perusahaan CV. NINGSRI disiplin dari setiap karyawan dapat dikatakan baik. Hal ini dalam lingkup perusahaan memiliki disiplin kerja yang mudah dipahami dan konsisten untuk diterapkan. Dukungan lingkungan kerja juga mendukung terjadinya disiplin kerja dimana rekan kerja mendukung satu sama lain dalam menjaga standar disiplin yang tinggi juga ikut berkontribusi. Jika norma sosial di tempat kerja mendukung ketepatan waktu, kerja keras, dan kepatuhan terhadap aturan, maka individu akan lebih cenderung untuk mengikuti norma tersebut.

4.2.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan peran dari pemimpin dalam mengikut sertakan karyawan pada penentuan keputusan. Berikut tanggapan dari 50 responden mengenai gaya kepemimpinan partisipatif

pada CV. NINGSRI yang diukur menggunakan 4 butir pernyataan bisa diperhatikan di tabel 4.5.

Tabel 4.5 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Indikator	Score	Jawaban					Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
Mengembangkan dan mempertahankan hubungan	Frek.	1	1	6	36	6	50	3,9	Tinggi
	Skor	1	2	18	144	30	195		
Memperoleh dan memberi informasi	Frek.	1	1	2	41	5	50	3,96	Tinggi
	Skor	1	2	6	164	25	198		
Membuat keputusan	Frek.	1	1	2	42	4	50	3,94	Tinggi
	Skor	1	2	6	168	20	197		
Mempengaruhi orang lain	Frek.	1	1	3	41	4	50	3,92	Tinggi
	Skor	1	2	9	164	20	196		
Rata – rata							3,93	Tinggi	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 diperoleh hasil rata-rata indeks pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebanyak 3,93 terhitung dalam klasifikasi tinggi dalam rentang 3,40 – 4,19. Ini berarti bahwa pada perusahaan CV. NINGSRI kepemimpinan dari pemimpinnya dapat dikatakan baik. Hal ini memungkinkan karyawan terlibat langsung saat mengambil sebuah penetapan. Ini memperkuat rasa persaan memiliki dan kewajiban dari hasil kerja, yang secara positif mempengaruhi persepsi karyawan terhadap manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Dalam lingkungan partisipatif, keputusan sering kali mudah diadaptasi atau dimodifikasi karena mereka dibuat dengan masukan dari berbagai sumber. Hal ini membantu organisasi lebih cepat

menyesuaikan diri dengan perubahan atau mengatasi tantangan yang muncul.

4.2.4 Motivasi Intrinsik

Motivasi Intrinsik ialah inisiatif atau keinginan karyawan yang mana datang pada diri individu. Berikut tanggapan dari 50 responden mengenai motivasi intrinsik pada CV. NINGSRI yang diukur menggunakan 4 butir pernyataan bisa diperhatikan di tabel 4.6.

Tabel 4.6 Nilai Indeks Tanggapan Responden Variabel Motivasi Intrinsik

Indikator	Score	Jawaban					Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
Tanggung jawab	Frek.	1	1	4	36	8	50	3,98	Tinggi
	Skor	1	2	12	144	40	199		
Penghargaan	Frek.	1	1	4	36	8	50	3,98	Tinggi
	Skor	1	2	12	144	40	199		
Pekerjaan itu sendiri	Frek.	1	1	3	38	7	50	3,98	Tinggi
	Skor	1	2	9	152	35	199		
Pengembangan dan kemajuan	Frek.	1	1	7	36	5	50	3,86	Tinggi
	Skor	1	2	21	144	25	193		
Rata – rata							3,96	Tinggi	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

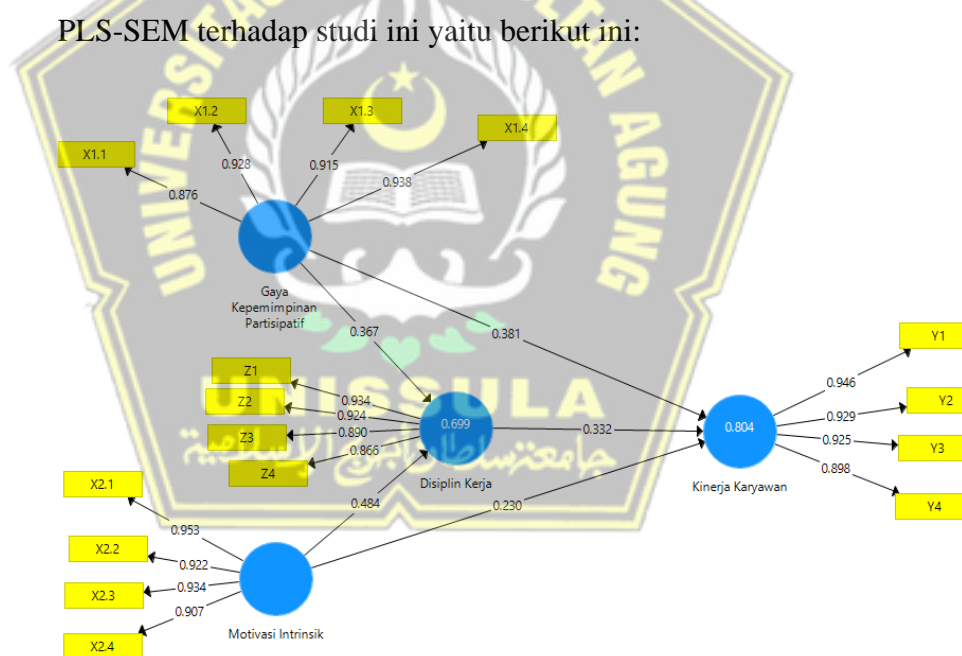
Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh hasil rata-rata indeks pada variabel motivasi intrinsik sebanyak 3,96 terhitung dalam kategori tinggi dalam rentang 3,40 – 4,19. Ini berarti bahwa pada perusahaan CV. NINGSRI motivasi dari karyawannya dapat dikatakan baik. Hal ini terjadi karena lingkungan yang mendukung dan memuaskan, dimana karyawan merasa pekerjaan mereka berarti dan mereka memiliki otonomi dalam tugas-tugas mereka. Lingkungan yang positif cenderung

meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan yang lebih besar pada tugas yang mereka lakukan. Selain itu, tugas yang mereka jalani cocok pada minat pribadi dan nilai-nilai individu.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Outer Model

Model pengukuran atau outer model dilakukan untuk memverifikasi variabel dan konstruk dipergunakan pantas dibuat menjadi pengukuran valid dan reliabel. Hasil outer model algorithm PLS-SEM terhadap studi ini yaitu berikut ini:



Gambar 4.1 Outer Model Algorithm PLS-SEM

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3, 2024

1. Outer Model

Convergent validity dilakukan untuk mengukur keakuratan dari indikator dengan kostruknya. Bisa diamati di nilai loading faktornya

pada setiap indikator konstruk harus $> 0,7$ maka dianggap optimal dan indikator itu valid untuk menghitung konstruknya. Namun, pada studi empiris, nilai dari *loading factor* $> 0,5$ masih dapat diterima. Berikut adalah tabel hasil pengujian validitas konvergen :

Tabel 4.7 *Outer Loading Factor*

	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Motivasi Intrinsik	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Ket.
X1(1)	0,876				Valid
X1(2)	0,928				Valid
X1(3)	0,915				Valid
X1(4)	0,938				Valid
X2(1)		0,953			Valid
X2(2)		0,922			Valid
X2(3)		0,934			Valid
X2(4)		0,907			Valid
Z(1)			0,934		Valid
Z(2)			0,924		Valid
Z(3)			0,890		Valid
Z(4)			0,866		Valid
Y(1)				0,946	Valid
Y(2)				0,929	Valid
Y(3)				0,925	Valid
Y(4)				0,898	Valid

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3, 2024

Mengacu pada laporan uji validitas di tabel 4.7 hasilnya setiap konstruk variabel gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi instrinsik, disiplin kerja dan kinerja karyawan mempunyai nilai *loading factor* $> 0,5$ jadi uji validitas konvergen pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria dan dikatakan valid. Artinya bahwa seluruh item dari setiap variabel gaya kepemimpinan

partisipatif, motivasi intrinsik, disiplin kerja dan kinerja karyawan memenuhi validitas dalam pengukuran variabel.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dipergunakan guna menunjukkan keakuratan, kestabilan, dan keandalan perangkat saat menghitung konstruk. Bisa diperhatikan di *Cronbachs alpha* dan *composite reliability* yang harus $> 0,7$. *Composite reliability* disarankan untuk digunakan lantaran penggunaan *cronbachs alpha* akan memberi hasil tidak lebih tinggi atau *under estimate*. Berikut adalah tabel hasil pengujian reliabilitas:

Tabel 4.8 Nilai Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	<i>composite reliability</i> (rho_A)	<i>composite reliability</i> (rho_C)	Ket.
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,849	0,871	0,896	Reliabel
Motivasi Intrinsik	0,805	0,885	0,868	Reliabel
Disiplin Kerja	0,788	0,797	0,859	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,812	0,864	0,872	Reliabel

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3, 2024

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas pada tabel 4.8 bisa dikatakan jika setiap konstruk variabel gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi intrinsik, disiplin kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $> 0,7$ sehingga uji reliabilitas pada model studi ini telah memenuhi kriteria dan dikatakan reliabel. Artinya bahwa seluruh item dari masing-masing

variabel gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi intrinsik, disiplin kerja, dan kinerja karyawan memenuhi reliabilitas dalam pengukuran variabel.

4.3.2 Goodness of Fit (GOF)

Pengujian *Goodness of Fit* dilakukan untuk tahu kecocokan prediksi dan kelayakan model. Indikator yang digunakan dalam pengujian ini ada tiga yaitu *Koefisien Determinasi* (R^2), *Effect Size* (F^2) dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR).

1. Koefisien Determinasi / R-Square (R^2)

Koefisien determinasi dilakukan untuk menilai seberapa signifikan kontribusi variabel independen pada saat menafsirkan hubungannya dengan variabel dependen. Bisa dilihat di nilai *R-Square* (R^2) pada masing-masing hubungan variabel dengan kategori adalah 0,67 (kuat); 0,33 (moderate) dan 0,19 (lemah). Berikut tabel hasil nilai *R-Square*:

Tabel 4.9 Nilai *R-Square*

	R Square
Disiplin Kerja	0,699
Kinerja Karyawan	0,804

Sumber : *Data Olahan SmartPLS 3, 2024*

Berdasarkan tabel 4.9 nilai *R-Square* pada variabel disiplin kerja yaitu 0,699. Hal ini dapat dinyatakan bahwa model kuat. Artinya variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi intrinsik

mampu menjelaskan 69,9% disiplin kerja dan sisanya sebesar 30,1% diuraikan dengan variabel lain semisal variabel kebijakan organisasi atau budaya organisasi yang dapat meningkatkan disiplin kerja. Sedangkan nilai *R-Square* pada variabel kinerja karyawan yaitu 0,804. Artinya, model dinyatakan kuat, karena variabel gaya kepemimpinan dan motivasi intrinsik mampu untuk menjelaskan 80,4% kinerja karyawan dan sisanya 19,6% diuraikan dengan variabel lain semisal variabel pelatihan dan pengembangan atau keseimbangan kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari seorang karyawan.

2. *Effect Size* (F^2)

Pengujian guna memahami kebaikan suatu model dapat dilihat nilai *F-Square* dengan kategori $> 0,35$ (tinggi); $> 0,15$ (moderate) dan $> 0,02$ (rendah). Berikut tabel hasil nilai *F-Square*:

Tabel 4.10 *F-Square*

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan
Disiplin Kerja		0,169
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,061	0,094
Motivasi Intrinsik	0,106	0,033

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3, 2024

Didasari tabel 4.10 hasil nilai *f-Square*, pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f-square* sebesar 0,169 termasuk moderate. Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif

terhadap disiplin kerja memiliki nilai *f-square* sebanyak 0,061 termasuk rendah. Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f-square* sebesar 0,094 termasuk rendah. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap disiplin kerja memiliki nilai *f-square* sebesar 0,106 termasuk rendah. Serta pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f-square* sebesar 0,033 termasuk rendah.

3. *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*

SRMR adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kesesuaian model struktural secara keseluruhan. Nilai SRMR yang baik adalah $< 0,08$ atau $< 0,10$. Berikut tabel hasil nilai SRMR:

Tabel 4.11 Nilai SRMR

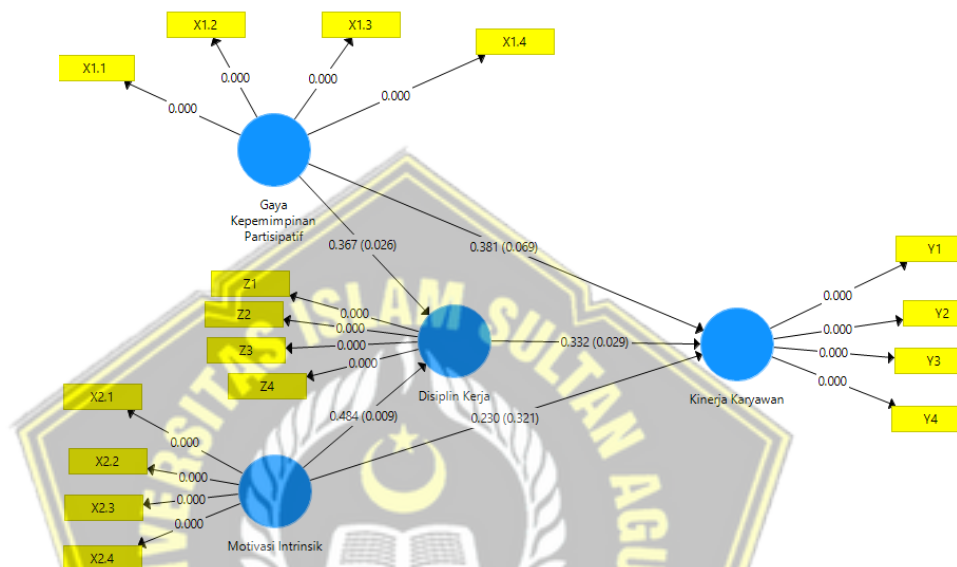
	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0,060	0,060

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3, 2024

Sesuai dengan tabel 4.11 hasil SRMR sebesar $0,060 < 0,10$ maka model dianggap fit sehingga disimpulkan bahwa model yang terbentuk belum memenuhi kriteria kesesuaian dan dapat digunakan dalam menggambarkan hubungan antar variabel.

4.3.3 Uji Hipotesis

Pengujian inner model dilaksanakan guna memahami pengaruh secara langsung dan tidak langsung antar variabel melalui *Bootstrapping*. Output uji *Bootstrapping* yakni :



Gambar 4.2 Inner Model Bootstrapping

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3, 2024

1. Uji Hipotesis *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Pada pengujian hipotesis *direct effect* dapat diketahui pengaruh langsung variabel independen ke dependen. Hipotesis diterima jika signifikansi $p\text{-value} < 0,10$ (significance level 10%), $p\text{-value} < 0,05$ (significance level 5%), atau $p\text{-value} < 0,01$ (significance level 1%).

Tabel 4.12 Hasil Pengujian *Direct Effect* (Path Coefficient)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Ket.

DK -> KK	0,332	0,312	0,147	2,254	0,029**	Diterima
GKP -> KK	0,381	0,388	0,205	1,857	0,069*	Diterima
MI -> KK	0,230	0,233	0,230	1,002	0,321	Ditolak
GKP -> DK	0,367	0,343	0,160	2,287	0,026**	Diterima
MI -> DK	0,484	0,482	0,177	2,734	0,009***	Diterima

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3, 2024

Keterangan:

*** = significance level 1%

** = significance level 5%

* = significance level 10%

Berdasarkan tabel 4.12 hasil pengujian *direct effect* atau pengaruh langsung dapat dilihat nilai *P-value* yang menunjukkan hasil berikut:

1) Pengujian Hipotesis 1 : **Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis 1 untuk hubungan variabel disiplin kerja (DK) dengan kinerja karyawan (KK) memiliki *P-value* sebesar $0,029 < 0,05$ (*significance level 5%*), sehingga hipotesis 1 **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa “disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

2) Pengujian Hipotesis 2 : **Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis 2 untuk hubungan variabel gaya kepemimpinan partisipatif (GKP) dengan kinerja karyawan (KK)

memiliki *P-value* sebanyak $0,069 < 0,10$ (*significance level 10%*), sehingga hipotesis 2 **diterima**. Ini membuktikan bahwa “gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

3) Pengujian Hipotesis 3 : **Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

Temuan dari hipotesis 3 untuk hubungan variabel motivasi intrinsik (MI) dengan kinerja karyawan (KK) memiliki *P-value* sebanyak $0,321 > 0,10$, sehingga hipotesis 3 **ditolak**. Hal ini membuktikan bahwa “motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

4) Pengujian Hipotesis 4 : **Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja**

Infomasi dari pengujian hipotesis 4 untuk hubungan variabel gaya kepemimpinan partisipatif (GKP) dengan disiplin kerja (DK) memiliki *P-value* sebesar $0,026 < 0,05$ (*significance level 5%*), sehingga hipotesis 4 **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa “gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja”.

5) Pengujian Hipotesis 5 : **Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja**

Temuan dari hipotesis 5 untuk hubungan variabel motivasi intrinsik (MI) dengan disiplin kerja (DK) memiliki *P-value*

sebesar $0,009 > 0,1$ (*significance level 1%*), sehingga hipotesis 5 **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa “motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja”.

2. Uji Hipotesis *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Pada pengujian hipotesis *indirect effect* dapat diketahui pengaruh efek tidak secara langsung dari variabel independen ke dependen melewati variabel intervening. Hipotesis diterima jika *p-value* $< 0,05$ (*significance level 5%*).

Tabel 4.13 Hasil Pengujian *Indirect Effect Specific*

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
GKP -> DK -> KK	0,164	0,155	0,096	1,706	0,089
MI -> DK -> KK	0,019	0,036	0,080	0,238	0,812

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3, 2024

- 1) Hasil pengujian pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa gaya kepemimpinan partisipatif (GKP) memiliki *P-value* sebesar 0,081 $> 0,05$ terhadap kinerja karyawan (KK) melalui disiplin kerja (DK). *P-value* tidak berada pada $< 0,05$, namun masih dibawah 0,10 sehingga disiplin kerja dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan meskipun pengaruhnya kecil karena berada pada level signifikansi 10%. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa disiplin kerja **dapat memediasi** hubungan variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja

karyawan.

2) Hasil pengujian pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa motivasi intrinsik (MI) memiliki P-value sebesar $0,079 > 0,05$ terhadap kinerja karyawan (KK) melalui disiplin kerja (DK). P-value tidak berada pada $< 0,05$, namun masih dibawah 0,10 sehingga disiplin kerja dapat memediasi hubungan motivasi intrinsik dengan kinerja karyawan meskipun pengaruhnya kecil karena berada pada level signifikansi 10%. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa disiplin kerja **dapat memediasi** hubungan variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja ialah tindakan atau perilaku staff saat menjalankan tugas juga kewajiban mereka secara teratur, patuh, dan bertanggung jawab sesuai dengan aturan, norma, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan kinerja karyawan adalah evaluasi tentang seberapa baik individu yang bekerja mencapai tujuan, standar, dan ekspektasi yang telah ditetapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Semakin tinggi tingkat disiplin kerja cenderung berkorelasi positif dengan kinerja karyawan yang baik. Karyawan yang disiplin dalam menjalankan tugas-tugas mereka memiliki kecenderungan untuk

mencapai hasil kerja yang lebih baik, lebih konsisiten, dan lebih berkualitas. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, perusahaan sering kali mencari karyawan yang memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi karena mereka dianggap sebagai aset yang berharga bagi organisasi.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. NINGSRI. Artinya, karyawan dengan disiplin yang tinggi mampu membantu karyawan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dan konsisten dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Mereka memiliki komitmen untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan baik dan tepat waktu, yang dapat meningkatkan kepercayaan dari atasan dan rekan kerja mereka.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Iptian, Zamroni and Efendi, 2020; Sitopu, Sitinjak and Marpaung, 2021; Setiawati and Putra, 2022; Ningrat and Suarmanayasa, 2023; Nur Wijayanti and Bernando, 2023) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan.

Hubungan antara indikator variabel disiplin kerja dengan kinerja karyawan mengacu pada hasil penelitian :

1. Karyawan yang memiliki disiplin terhadap aturan cenderung memiliki kebiasaan kerja yang konsisten dan teratur, dimana ini untuk menjaga kualitas kerja yang tinggi.

2. Karyawan yang menggunakan waktu secara efektif dapat menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang tersedia, meningkatkan kuantitas output mereka.
3. Karyawan yang memiliki tingkat tanggung jawab tinggi cenderung lebih disiplin dalam pekerjaan mereka.
4. Kehadiran karyawan yang konsisten mampu menunjang dari peningkatan efektivitas mereka.

4.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja

Karyawan

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin mengikut sertakan anggota tim atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan tugas. Sedangkan kinerja karyawan adalah evaluasi tentang seberapa baik individu yang bekerja mencapai tujuan, standar, dan ekspektasi yang telah ditetapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Semakin tinggi tingkat penerapan gaya kepemimpinan partisipatif oleh pemimpin, semakin mungkin karyawan akan merasakan keterlibatan yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan dan merasa dihargai atas kontribusi mereka. Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkontribusi, dan mendorong partisipasi aktif dalam

perencanaan dan pelaksanaan tugas. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat mereka dihargai dan bahwa mereka memiliki akses yang lebih besar terhadap pengambilan keputusan, ini dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka. Mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi. Selain itu, dengan adanya komunikasi dua arah yang lebih terbuka antara pemimpin dan karyawan, masukan dan umpan balik yang diberikan oleh karyawan dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. NINGSRI. Yang mana karyawan merasa dilibatkan dan dihargai cenderung lebih termotivasi dengan meningkatkan produktivitas mereka saat bekerja. Dan dari keterlibatan tersebut mereka merasa memiliki tanggung jawab lebih besar terhadap hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga mereka berupaya lebih keras lagi untuk mencapai hasil yang terbaik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Rana, Ka'ol and Kirubi, 2019; Lestari and Wahyuni, 2020; Alsubaie, 2021; Tarmizi and Hutasuhut, 2021; Prajitiasari *et al.*, 2022) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.

Hubungan antara indikator variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan mengacu pada hasil penelitian :

1. Ketika karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi yang bisa meningkatkan dari kualitas kerja mereka.
2. Pemimpin dalam perusahaan aktif dalam berbagai informasi dan menerima masukan dari karyawan, hal ini dapat meningkatkan jumlah output atau produktivitas karyawan.
3. Ketika pemimpin melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka tepat waktu.
4. Pemimpin yang berhasil mempengaruhi orang lain secara partisipatif cenderung meningkatkan efektivitas karyawan dalam bekerja.

4.4.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi intrinsik adalah dorongan atau motivasi yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, bukan dari faktor-faktor eksternal seperti hadiah atau penghargaan luaran. Sedangkan kinerja karyawan adalah evaluasi tentang seberapa baik individu yang bekerja mencapai tujuan, standar, dan ekspektasi yang telah ditetapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik karyawan, semakin besar kemungkinan karyawan tersebut akan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Motivasi intrinsik mencerminkan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan karena kepuasan pribadi, minat, atau nilai yang mereka temukan dalam aktivitas tersebut. Ketika karyawan merasakan motivasi intrinsik yang kuat terhadap pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa terlibat secara emosional dengan tugas-tugas mereka, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, dan merasakan kepuasan yang mendalam dari pencapaian yang mereka raih.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. NINGSRI. Yang mana karyawan mungkin kesulitan untuk menghubungkan motivasi intrinsik mereka dengan tujuan atau harapan yang jelas dalam pekerjaan mereka. Tanpa pemahaman yang jelas tentang bagaimana upaya mereka terkait dengan hasil yang diinginkan, motivasi intrinsik mereka mungkin tidak cukup untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Anwar, 2019; Satriyo, 2019) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi intrinsik dengan kinerja karyawan.

Hubungan antara indikator variabel motivasi intrinsik dengan kinerja karyawan mengacu pada hasil penelitian :

1. Karyawan mungkin merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, tetapi tidak memiliki ketrampilan atau sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan kualitas kerja yang tinggi.
2. Tidak semua bentuk penghargaan terhadap karyawan mempengaruhi dari kuantitas kerja mereka.
3. Tidak selamanya karyawan yang menikmati pekerjaannya lebih tepat waktu, mereka mungkin fokus pada kualitas sehingga menyebabkan pengorbanan waktu mereka.
4. Program pengembangan dan kemajuan yang ditawarkan mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan spesifik yang dapat meningkatkan efektifitas karyawan.

4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Disiplin

Kerja

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin mengikutsertakan anggota tim atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan tugas. Sedangkan disiplin kerja adalah sikap atau perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban mereka secara teratur, patuh, dan bertanggung jawab sesuai dengan aturan, norma, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

Semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh atasan atau pemimpin di suatu organisasi, semakin

tinggi pula tingkat disiplin kerja yang akan dipertahankan oleh karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, dan kolaborasi antara atasan dan bawahan dalam mencapai tujuan bersama. Karyawan yang berada di bawah kepemimpinan partisipatif cenderung merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka karena mereka memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, ide, dan masukan mereka. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan CV. NINGSRI. Yang mana keterlibatan karyawan sering kali memperkuat norma dan etika kerja dalam organisasi. Karyawan cenderung mematuhi aturan dan standar yang telah ditetapkan ketika mereka merasa bahwa kepemimpinan mereka adil dan berkolaborasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Cahyantara and Subudi, 2016; Nata, 2019; Ryanindita and Gilang, 2019; Putra and Silvianita, 2021; Jamaludin, 2023) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan disiplin kerja.

Hubungan antara indikator variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan disiplin kerja mengacu pada hasil penelitian :

1. Karyawan yang merasa terhubung dengan pemimpin mereka cenderung merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan begitu mereka lebih mungkin untuk mematuhi peraturan yang ada.
2. Ketika karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diberi informasi yang mereka butuhkan, mereka merasa bertanggung jawab dan termotivasi untuk bekerja secara efektif.
3. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap tugas-tugas mereka.
4. Pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain dengan efektif dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Komitmen karyawan yang tinggi memiliki tingkat kehadiran yang tinggi pula karena mereka merasa berkontribusi dalam pekerjaan.

4.4.5 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Disiplin Kerja

Motivasi intrinsik adalah dorongan atau motivasi yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, bukan dari faktor-faktor eksternal seperti hadiah atau penghargaan luaran. Sedangkan disiplin kerja adalah sikap atau perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban mereka secara teratur, patuh, dan bertanggung jawab sesuai dengan aturan, norma, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

Semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan disiplin kerja yang tinggi. Motivasi intrinsik adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tugas atau aktivitas karena kepuasan dan kepentingan pribadi mereka terhadap aktivitas tersebut, bukan karena penghargaan eksternal atau tekanan dari luar. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi cenderung merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka, merasa tertarik dan bersemangat untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, dan merasa memiliki rasa kepuasan pribadi terhadap pencapaian yang mereka raih. Dorongan ini memungkinkan mereka untuk lebih fokus, berdedikasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan motivasi intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan CV. NINGSRI. Yang mana karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung memiliki dorongan internal yang kuat untuk bekerja dengan baik. Mereka merasa puas dan terpenuhi oleh pekerjaan itu sendiri, bukan oleh imbalan eksternal seperti gaji atau penghargaan. Karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi lebih antusias, berkomitmen, dan bertanggung jawab terhadap tugas mereka. Mereka cenderung menetapkan standar tinggi yang mana mengarah pada sikap disiplin karyawan terhadap perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Utami, 2015; Taufiq, 2016) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi intrinsik dengan disiplin kerja.

Hubungan antara indikator variabel motivasi intrinsik dengan disiplin kerja mengacu pada hasil penelitian :

1. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi dalam hal hal tanggung jawab yang tinggi, cenderung memahami pentingnya aturan dan peraturan perusahaan.
2. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih disiplin dalam menggunakan waktunya,
3. Ketika karyawan merasa pekerjaannya berharga tersebut mereka lebih cenderung memiliki penuh dalam pekerjaan tersebut. Sehingga meningkatkan tanggung jawab mereka terhadap tugas dan pekerjaan.
4. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk berkembang dan maju dalam karier mereka, mereka cenderung lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka. Dan tingkat kehadiran mereka menjadi meningkat setiap hari.

4.4.6 Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan partisipatif berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan solusi. Sementara itu, disiplin kerja menempatkan focus pada ketaatan

karyawan terhadap aturan, kebijakan, dan tugas-tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan disiplin kerja dapat memediasi hubungan variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. NINGSRI, meskipun hanya berpengaruh relative kecil. Artinya gaya kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan pada organisasi. Karyawan merasa jika didengar dan terlibat dalam hal ini lebih termotivasi untuk mematuhi aturan. Dengan itu mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab. Sehingga karyawan yang memiliki tingkat disiplin baik cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dalam memenuhi tujuan perusahaan.

4.4.7 Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Motivasi Intrinsik Dan Kinerja Karyawan

Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tugas atau aktivitas karena kepuasan dan kepentingan pribadi mereka terhadap aktivitas tersebut. Sementara itu, disiplin kerja menempatkan focus pada ketaatan karyawan terhadap aturan, kebijakan, dan tugas-tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan disiplin kerja dapat memediasi hubungan variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja

karyawan pada karyawan CV. NINGSRI. Namun dalam pengujian *direct effect* atau pengaruh langsung menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu dikatakan bahwa disiplin kerja tidak dapat memediasi antara variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja dan motivasi intrinsik merupakan konsep yang berbeda dan memiliki karakteristik yang berbeda pula. Motivasi intrinsik berkaitan dengan internal personal dengan perusahaan sedangkan disiplin berkaitan dengan ketaatan terhadap aturan. Karena sifat dan asal-usul yang berbeda ini, disiplin kerja tidak dapat memediasi variabel tersebut.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil temuan yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. NINGSRI di kab. Batang. Perusahaan yang berkomitmen pada disiplin kerja akan membuat karyawan merasa perlunya taat terhadap peraturan dalam sebuah perusahaan sehingga kinerja mereka dapat meningkat.
2. Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. NINGSRI di kab. Batang. Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa dilibatkan dan dihargai cenderung lebih termotivasi dengan meningkatkan produktivitas mereka saat bekerja.
3. Motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. NINGSRI di kab. Batang. Hal ini dapat terjadi karena karyawan mungkin kesulitan untuk menghubungkan motivasi intrinsik mereka dengan tujuan atau harapan yang jelas dalam pekerjaan mereka.
4. Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan CV. NINGSRI di kab. Batang. Yang mana gaya kepemimpinan partisipatif akan membuat keterlibatan karyawan

sering kali memperkuat norma dan etika kerja dalam organisasi, sehingga disiplin dari setiap karyawan akan meningkat.

5. Motivasi intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada karyawan CV. NINGSRI di kab. Batang. Hal ini dapat terjadi karena mereka memiliki dorongan dalam diri untuk bertanggung jawab atas tugas mereka.
6. Disiplin kerja dapat memediasi hubungan variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. NINGSRI di kab. Batang, meskipun hanya berpengaruh relatif kecil. Karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan lebih termotivasi untuk mematuhi aturan. Dengan hal itu akan mendorong pada kinerja karyawan.
7. Disiplin kerja dapat memediasi hubungan variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. NINGSRI di kab. Batang, Namun dalam pengujian direct effect atau pengaruh langsung menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu dikatakan bahwa disiplin kerja tidak dapat memediasi antara variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, maka peneliti menyarankan implikasi manajerial yang dapat diterapkan diantaranya yaitu:

1. Gaya kepemimpinan partisipatif pada perusahaan CV. NINGSRI dapat

ditingkatkan lebih baik terhadap kinerja karyawan. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan manajer tetap terbuka dan komunikatif dengan karyawan tentang kebutuhan dan preferensi mereka terkait dengan gaya kepemimpinan. Ini bisa dilakukan melalui sesi konsultasi, umpan balik terbuka, atau survei kepuasan karyawan untuk memahami preferensi individu dan mengidentifikasi area di mana perubahan atau penyesuaian diperlukan.

2. Untuk motivasi intrinsik pada perusahaan CV. NINGSRI dapat ditingkatkan lebih baik terhadap kinerja karyawan, dengan membangun budaya kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa didukung dan dihargai atas kontribusi mereka. Hal ini dapat berupa pengakuan pencapaian, pemberian insentif, hadiah, atau bonus untuk menunjang dari aktivitas mereka di tempat kerja. Dengan hal itu diharapkan kedepannya motivasi intrinsik mereka berkembang dan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Serta peran dari pemimpin sendiri yang bisa menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan. Dengan pimpinan menunjukkan sikap yang kompeten dalam memimpin maka akan menumbuhkan motivasi bagi setiap individu karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian yang dapat penulis sampaikan yaitu hasil dari uji hipotesis *direct effect* (pengaruh langsung) yang menunjukkan masih ada hasil perhitungan yang ditolak yakni variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini dapat diajukan penelitian mendatang bisa membuktikan pengaruh langsung secara signifikan variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, P. M. (2015). *Living in the world that is fit for habitation : CCI's ecumenical and religious relationships*. Aswaja Pressindo.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori,Konsep, dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Alsubaie, T. (2021) 'The Influence of Participative Leadership On Employee Performance: A Case Study of The Public Sector in Saudi Arabia', p. 6. Available at: www.iprjb.org.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The progress principle : using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Massachusetts: Boston, Mass. : Harvard Business Review Press, c2011.
- Amanchukwu, R.N., Stanley, G.J. and Ololube, N.P. (2015) 'A Review of Leadership Theories , Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management', 5(1), pp. 6–14. Available at: <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>.
- Amir, & Faisal, M. (2015). *Memahami evaluasi kinerja karyawan : konsep dan penilaian kinerja di perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015.
- Amstrong, M. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Transito Asri Media.
- Andika, R. and Darmanto, S. (2020) 'The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance', *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), pp. 241–251. Available at: <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.04>.
- Andry (2018) 'Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Pekanbaru', *JWEM STIE MIKROSKIL*, 8, pp. 117–126.

- Anwar, M. (2019) 'Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin', *Dinamika Ekonomi: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), pp. 19–32. Available at: <https://stienas-ypb.ac.id/jurnal/index.php/jdeb/article/view/171>.
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aziz, N. and Dewanto, I.J. (2022) 'Model Penilaian Kinerja Karyawan dengan Personal Balanced Scorecard', *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(2), pp. 168–177. Available at: <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i2.218>.
- Berlyne, D. E. (1971). *Aesthetics and psychobiology*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Cahyantara, I.P.A.E. and Subudi, M. (2016) 'Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt . Pln (Persero) Distribusi Bali , Area Bali Selatan', *Manajemen Unud*, 4(7), pp. 2016–2035.
- Dolatabadi, R. and Safa, M. (2011) 'The Effect of Directive and Participative Leadership ... - M.MOAM.INFO.pdf', pp. 1117–3653.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamalik, O. (2013). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Organisasi dan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.

- Insan, P.D. and Yuniawan, A. (2016) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang)', *Diponegoro Journal of Management*, 5(1), pp. 1–13.
- Iptian, R., Zamroni and Efendi, R. (2020) 'The effect of work discipline and compensation on employee performance', *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), pp. 145–152. Available at: <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.1812>.
- Iqbal, N., Anwar, S. and Haider, N. (2015) 'Effect of Leadership Style on Employee Performance', *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5). Available at: <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>.
- Jain, A. and Chaudhary, S. (2014) 'Leadership Styles of Bank Managers in Nationalized Commercial Banks of India', *PURUSHARTHA-A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, VII(1), pp. 98–105.
- Jamaludin (2023) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Guru SMAN 1 Penajam Paser Utara Kalimantan Timur', *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, 5(4), pp. 353–368. Available at: <https://doi.org/10.37504/map.v5i4.468>.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Komala, S. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Komala di Dumai*. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, VI(2), 119–127.

- Kurniawan, I.S. and Rahmadani, A. (2020) 'Peran Motivasi Intrinsik Dalam Pengaruh Komitmen Afektif Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Disabilitas', *Jurnal Sains Manajemen*, 6(2), pp. 149–160.
- Kurniyanti, R.M., Suwanto and Dupri, M.D. (2023) 'Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Puskesmas Rawat Inap Kotagajah', *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 3(1), pp. 239–247.
- Kusuma, A.B. (2022) 'Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada kspps bmt al-fath kota tangerang selatan', *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi*, 1(1), pp. 62–73.
- Lestari, P. and Wahyuni, D.U. (2020) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Komunikasi Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Dika Transindo Jaya Klaten Jawa Tengah)', *Jurnal Ilmu dan Riset ...*, 9(6), pp. 1–16. Available at: <https://www.maker.ac.id/index.php/maker/article/view/107>.
- Linawati (2017) 'Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Ahmad Yani Semarang)', *Kinerja*, 18(1), pp. 81–89. Available at: <https://doi.org/10.24002/kinerja.v18i1.519>.
- Locke, C.C. and Anderson, C. (2015) 'The downside of looking like a leader : power , nonverbal confidence , and participative decision-making The Downside of Looking Like a Leader : Power , Nonverbal Confidence , and Participative Decision-Making', *The London School of Economics and Political Science* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.12.004>.
- Mangkunegara, & Prabu, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

- Mathis, L. R., Jackson, & H. J. (2017). Human resource management. Australia: Thomson.
- Nada, A. and Singh, S. (2016) ““ Competing through employee engagement : A proposed framework ” International Journal of Productivity and Performance Management Article information :’, Emerald, 65. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>.
- Nasution, S. (2017) ‘Variabel penelitian’, Raudhah, 05(02), pp. 1–9. Available at: <http://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/raudhah/article/view/182>.
- Nata, L.E. (2019) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Guru SDN 013 Balikpapan Selatan’, MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik), 1(4), pp. 447–457.
- Ningrat, M.N.B. and Suarmanayasa, I.N. (2023) ‘Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Objek Wisata Batur Natural Hot Spring Kabupaten Bangli’, Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata, 6(2), pp. 370–375. Available at: <https://doi.org/10.23887/jmpp.v6i2.58778>.
- Nitisemito, A. S. (1992). Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia). Jakarta: Edisi Revisi. Cetakan Kedelapan. Ghalia .
- Nur Wijayanti, P. and Bernando, F.O. (2023) ‘Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bernofarm Pharmaceutical Company’, (1), pp. 1–14.
- Odoardi, C. et al. (2019) ‘Affective Commitment , Participative Leadership , and Employee Innovation : A’, Journal of Work and Organizational Psychology, 34(1), pp. 103–113.
- Pakpahan, B.A.S. and Ariawan, S. (2021) ‘The Role of Leadership In Improving Employee Discipline’, JURNAL CHRISTIAN HUMANIORA, 5, pp. 125–132. Available at: <https://doi.org/10.46965/jch.v5i1>.

- Prajitiasari, E.D. et al. (2022) 'Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pesenkopi Di Malang', *VALUE: Journal of Business Studies*, 1(1), p. 41. Available at: <https://doi.org/10.19184/value.v1i1.31653>.
- Purwanto (2014) 'VARIABEL DALAM PENELITIAN PENDIDIKAN', *Teknodik*, 44, p. 9. Available at: <http://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/raudhah/article/view/182>.
- Putra, B.T. and Silvianita, A. (2021) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT Sali Polapa Bersama', *e-Proceeding of Management*, 8(4), pp. 3508–3514.
- Radakovich, P.S. (2022) 'The relationship between organizational culture and employee performance: A systematic review', *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), pp. 412–441.
- Rana, R., Ka'ol, G. and Kirubi, M. (2019) 'Effect of Participative Leadership Style on Employee Performance of Coffee Trading Companies in Kenya', *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(2), pp. 29–57. Available at: www.iprjb.org.
- Ranupandojo, & Husnan. (2000). *Organisasi dan Motivasi: Pasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Angkasa.
- Ranupandojo, & Husnan. (2000). *Organisasi dan Motivasi: Pasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Angkasa.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Jakarta Rajawali Pers.

- Rizal, S. M. (2019). Pengaruh Motivasi , Pengawasan , dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. MANEGGGIO. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 117–128.
- Ryanindita, A. and Gilang, A. (2019) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Di Unit Personnel Administration Kantor Pusat Kereta Api Indonesia (Persero)’, e-Proceeding of Management, 6(2), pp. 4255–4259.
- Sariningtyas, E.R.W. and Sulistiyan, D. (2016) ‘Analisis Karakteristik Individu Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang)’, Serat Acitya: Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang, 5(1), pp. 55–72.
- Satriyo, R.B. (2019) ‘Pengaruh motivasi intrinsik dan disiplin kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pt. genindo prima sakti cabang serang banten dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening’, Jurnal Mozaik, XI(1), pp. 1–11.
- Sedarmayanti. (2016). Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawati, R.D. and Putra, H.M.M. (2022) ‘Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sakura Java Indonesia’, pp. 147–157.
- Shmailan, A.S. Bin (2016) ‘The relationship between job satisfaction , job performance and employee engagement : An explorative study’, 4(January), pp. 1–8.
- Sinambela, L. P. (2012). Kinerja Pegawai. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sitopu, Y.B., Sitinjak, K.A. and Marpaung, F.K. (2021) 'the Influence of Work Discipline and Compensation on Employee Performance', *Multifinance*, 1(2), pp. 81–94. Available at: <https://doi.org/10.61397/mfc.v1i2.48>.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 777–800.
- Suryahadi, A. (2023, Januari 2). Permintaan Semen Diproyeksi Meningkat pada 2023, Berikut Saham Pilihan Analisis. (N. Laoli, Editor, & Kontan, Producer) Retrieved from investasi.kontan.co.id: <https://investasi.kontan.co.id/news/permintaan-semen-diproyeksi-meningkat-pada-2023-berikut-saham-pilihan-analisis>
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Satu Cetakan ke Empat*. Jakarta: Prenada Media Group Jakarta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Grop.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwarno, T.H. (2014) 'Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kemampuan terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2.
- Syamsuri. (2014). *Kepemimpinan Partisipatif dan Pendelegasian Wewenang*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tarmizi, A. and Hutasuhut, J. (2021) 'Jurnal Bisnis Mahasiswa Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai', *Bisnis Mahasiswa*, 2(1), pp. 24–33.
- Taufiq, A. (2016) 'Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Magelang', *JBTI*, 7(2), pp. 158–178.

- Taufiq, M., Maryadi and Asri (2023) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Sarana Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Satuan ...', *Jurnal Pusaran Manajemen (JPM)*, 2(1), pp. 184–198. Available at: <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jpm/article/view/3606%0Ahttps://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jpm/article/download/3606/1820>.
- Thoaha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Torang, D. (2016). *Organisasi Dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Utami, S. (2015) 'Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Instrinsik Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Pada Prestasi Kerja Karyawan'. Available at: <http://eprints.upnyk.ac.id/24091/>.
- Walidun, H. (2011). *Partisipative Leadership*. Bandung: MQS .
- White, R. (1959). *Motivation reconsidered: the concept of competence*. *Psychological Review*.
- Wibowo. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Zhang, S., Fjermestad, J. and Tremaine, M. (2005) 'Leadership Styles in Virtual Team Context : Limitations , Solutions and Propositions Occurrence and Effects of Leader Delegation in Virtual Software Teams', (February). Available at: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.382>.