

KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS TERHADAP LOYALITAS KERJA DIMEDIASI OLEH PEMBERDAYAAN DAN INTEGRITAS PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA WILAYAH PROVINSI SULAWESI UTARA

Anis Alfira ¹, Irvan Trang ², Jacky S.B. Sumarauw ³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen

Universitas Sam Ratulangi Manado

Correspondence		
Email: ¹ anisalfira21@gmail.com ² trang_irvan@yahoo.com ³ jacky.sbs@unsrat.ac.id		No. Telp:
Submitted 14 Januari 2025	Accepted 20 Januari 2025	Published 21 Januari 2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas kerja yang dimediasi oleh pemberdayaan dan integritas pegawai di Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 121 pegawai Kementerian Agama Sulawesi Utara. Pengolahandata dilakukan menggunakan Smart-PLS untuk menganalisis pengaruh langsung dantidak langsung antara variabel independen dan dependen, serta uji mediasi melalui pemberdayaan dan integritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja. Selain itu, pemberdayaan dan integritas terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas. Pemberdayaan memiliki pengaruh yanglebih kuat dibandingkan integritas dalam memediasi hubungan ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan Demokratis, Loyalitas Kerja, Pemberdayaan, Integritas.

Abstract

This study aims to analyze the influence of democratic leadership on work loyalty mediated by employee empowerment and integrity in the Office of the Ministry of Religion of North Sulawesi Province. This study uses a quantitative approach with a survey method. The data was collected through a questionnaire distributed to 121 employees of the Ministry of Religious Affairs of North Sulawesi. Data processing was carried out using Smart-PLS to analyze the direct and indirect effects between independent and dependent variables, as well as mediation tests through empowerment and integrity. The results of the study show that democratic leadership does not have a positive and significant effect on work loyalty. In addition, empowerment and integrity have been shown to significantly mediate the influence of democratic leadership on loyalty. Empowerment has a stronger influence than integrity in mediating this relationship.

Keywords: Democratic Leadership, Work Loyalty, Empowerment, Integrity.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah faktor utama di dalam pengelolaan organisasi untuk mencapai suatu tujuannya. Sumber daya manusia yang kompeten, mempunyai kinerja yang bagus dan disiplin yang dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi, baik itu instansi maupun perusahaan. sumber daya manusia dapat menjadi sebuah kunci kesuksesan khususnya usaha warung kopi yang memiliki konsep dan strategi yang berbeda dengan usaha warung kopi lainnya. Pada hakikatnya sumber daya manusia merupakan bagian penggerak suatu usaha untuk menjalankan tugas yang memiliki potensi untuk berkembang dan secara aktif dapat mendorong karyawan dalam memenuhi tujuan usaha yang merupakan bagian dari keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola unsur manusia secara baik agar memperoleh tenaga kerja yang baik dan handal dalam mencapai visi dan misinya.

Loyalitas kerja karyawan adalah keragamaan peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2019:210). Loyalitas diartikan sebagai kesetiaan seseorang yang hanya ingin bekerja pada suatu perusahaan sampai pensiun karena terdapat pengembangan karir dan kesejahteraan bagi karyawannya Bambang (2021:14). Loyalitas karyawan sangat penting dan dibutuhkan bagi sebuah perusahaan untuk menunjang kesuksesan dalam menjalankan tujuan perusahaan, karena manusia merupakan salah satu faktor produksi sebagai

penggerak dalam pelaksanaan proses produksi dan pelaksanaan dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien sehingga menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Gaya kepemimpinan demokratis juga sering disebut dengan kepemimpinan berdasarkan partisipatif (Rusmawati & Astawa 2021:2). Peneliti terdahulu Tia Permatasari dan Muhammad Zaini (2024), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas.

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, yang memiliki kemampuan untuk menggunakan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta keterampilan manajerial dan kemampuan memecahkan berbagai masalah nyata yang terjadi di Perusahaan Priansa (2019:45).

Integritas menuntut seorang pegawai untuk bersikap jujur, berani, bijaksanadan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Semakinbaik integritas seorang pegawai maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Integritas merupakan bentuk tanggung jawab seseorang atas apa yang dilakukannyadan hasilnya sesuai dengan norma, nilai atau oleh karena itu, penelitian ini akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami dinamika hubunganantara variabel-variabel tersebut di lingkungan kerja yang unik ini. Hasil penelitianini dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan strategi manajemen sumberdaya manusia yang lebih efektif Wetik (2019:6).

Pada Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sulawesi Utara, penerapan kepemimpinan demokratis seringkali menjadi tantangan ketika dihadapkan dengan loyalitas kerja. Kepemimpinan demokratis, yang seharusnya melibatkan partisipasi aktif dari pegawai dalam pengambilan keputusan, padakenyataannya tidak selalu berjalan sesuai harapan. Terdapat kasus di mana pegawaimerasa bahwa pandangan dan kontribusi mereka diabaikan meskipun sudah terlibatdalam proses diskusi. Hal ini memicu ketidakpuasan yang berpotensi menurunkan tingkat loyalitas, karena pegawai merasa usaha mereka dalam berpartisipasi tidak dihargai secara optimal oleh pimpinan.

Tidak hanya itu, penerapan sistem meritokrasi dalam promosi jabatan di lingkungan PNS masih dipertanyakan. Di Kantor Kementerian Agama Wilayah Sulawesi Utara, terdapat sejumlah keluhan bahwa meskipun kepemimpinan mengklaim prosesnya demokratis, dalam kenyataannya promosi jabatan lebih didasarkan pada hubungan personal daripada kinerja dan kontribusi nyata pegawai. Hal ini mengikis kepercayaan pegawai terhadap pimpinan dan mengurangi loyalitasmereka terhadap institusi.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas kerja pada pegawai kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap pemberdayaan pegawai kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap integritas pegawai kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan terhadap loyalitas kerja pada pegawai kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh integritas terhadap loyalitas kerja pada pegawai kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas kerja yang dimediasi oleh pemberdayaan pada pegawai kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas kerja yang dimediasi oleh integritas pada pegawai kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas kerja yang dimediasi oleh integritas pada pegawai kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara.

TINJAUAN PUSTAKA

Loyalitas Kerja

Hasibuan (2021:210), menyatakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah keragamaan peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. Di lain pihak, organisasi diasumsikan akan selalu memperhatikan perkembangan karyawan, memberikan yang dibutuhkan. Lalu menurut Octavia (2019:12) loyalitas kerja diartikan sebagai landasan dan haluan berperilaku kerja dalam bentuk kesediaan untuk mengikuti dan mentaati hal-hal yang menjadi keharusannya.

Kepemimpinan Demokratis

Eroy (2018), berpendapat kepemimpinan demokratis merupakan golongan pelaksana berpartisipasi penuh dalam mencapai tujuan organisasi tanpaada rasa paksaan, disamping itu turut mengembangkan pemikiran-pemikiran dalam menentukan dan atau memutuskan metode-metode yang terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan suatu upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasan kepada bawahan, serta mendorong karyawan untuk berpikir kreatif agar dapat menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin, karyawan diberikan keleluasaan untuk mengambil tindakan-tindakan yang dirasa tepat untuk melayani pelanggan, termasuk menyelesaikan masalah yang terjadi didalam pekerjaan, melalui pemberdayaan karyawan diharapkan terjadi pembagian kekuasaan yaitu bawahan dapat dilibatkan secara langsung oleh pihak manajemen untuk melakukan perubahan-perubahan pada perusahaan Kadarisma dalam Mongdong (2021:02).

Integritas

Integritas adalah pola pikir, sikap, tindakan, dan perilaku jujur, konsisten, berkomitmen, objektif, berani bersikap dan siap menerima risiko, serta disiplin dan bertanggung jawab (Eprianti et al. 2020:21). Integritas dapat diartikan sebagai kepercayaan publik serta merupakan acuan untuk keputusan yang diambil. Integritas adalah faktor internal yang dapat dipengaruhi kinerja auditor. Auditor melakukan kewajiban pemeriksaan harus dengan sikap integritas, yang dapat menghasilkan hasil audit yang berkualitas.

Penelitian Sebelumnya

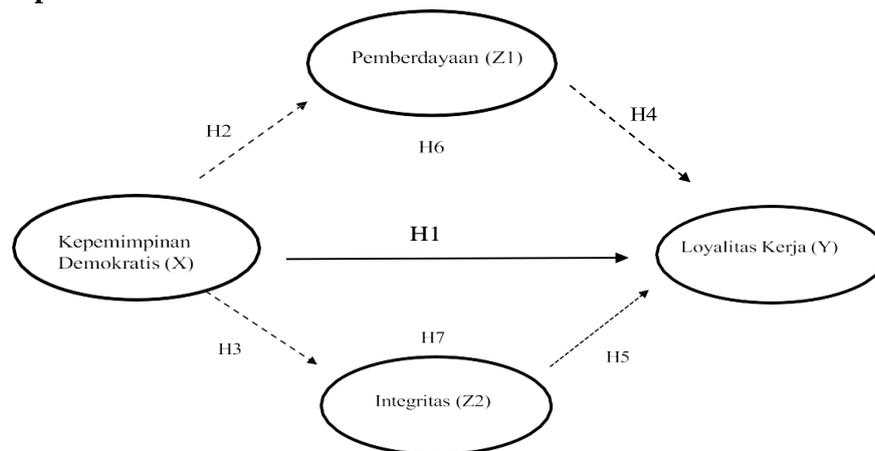
Eva Santria Pandiangan, Maludin Panjaitan, Selamat Siregar (2023) Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Tunas Jaya Cipta Medan. Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Tunas Jaya Cipta Medan. Metode penentuan sampel adalah sampel jenuh, seluruh populasi adalah sampel, sebanyak 35 karyawan. Metode analisis data dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian, nilai signifikansi variabel kualitas hidup kerja sebesar $0,042 < 0,05$.

Nur Halimah (2022) Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Pemberdayaan terhadap Loyalitas dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Pegawai Kantor Kementrian Agama Kabupaten. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan pemberdayaan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung antara kompensasi terhadap loyalitas, tidak ada pengaruh langsung antara pemberdayaan terhadap loyalitas, Ada pengaruh langsung antarakepuasan kerja terhadap loyalitas, Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung antar kompensasi terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh secara langsung antara pemberdayaan terhadap kepuasan kerja. kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antar kompensasi terhadap loyalitas, kepuasan kerja memediasi pengaruh antara pemberdayaan terhadap loyalitas.

Zunaidi, Prayekti dan Epsilandri Septyarini (2023) Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh

Lingkungan Kerja, kompensasi, Motivasi Intrinsik dan Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Karyawan. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian sebanyak 50 karyawan Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yakni sampel jenuh (sensus). Dari hasil penelitian ini Lingkungan kerja berpengaruh terhadap Loyalitas karyawan. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan. motivasi intrinsik berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Secara simultan pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, motivasi intrinsik dan kepemimpinan yang demokratis terhadap loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
Sumber: Kajian Teoritis

Hipotesis Penelitian

- H₁:Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Kerja
- H₂:Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap Pemberdayaan
- H₃:Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap Integritas
- H₄:Pemberdayaan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Kerja
- H₅:Integritas berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Kerja
- H₆:Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja, dimediasi oleh Pemberdayaan
- H₇: Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja, dimediasi oleh Integritas

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan variabel bebas adalah kepemimpinan demokratis (X), Variabel Mediasi pemberdayaan (Z1), dan integritas (Z2) sedangkan variabel terikat adalah loyalitas (Y). Untuk mengolah data yang didapatkan dari jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner dengan menggunakan program SMART PLS, sebagai alat bantu analisis data yang digunakan dalam penelitian ini. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik (Sugiyono ;2020:16) .

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi adalah generalisasi yang terjadi untuk kemudian menarik kesimpulan terhadap objek atau topik yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang diidentifikasi oleh peneliti untuk dipelajari. (Sugiyono, 2019:130). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 121.

Menurut Sugiyono, (2017:81) sampel ialah bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, dimana populasi merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian ini yaitu 93 dengan teknik perhitungan sampel seperti dibawah.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2018:62). Teknik pengambilan sampel dalam 49 penelitian ini adalah teknik Probability Sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang memberipeluang yang sama bagi setiap anggota populasi.

Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh responden. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari seluruh Pegawai yang sudah lama bekerja di Kantor Kementerian Agama Wilayah Sulawesi Utara. Kuesioner ini berisipernyataan-pernyataan yang relavan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian, Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengisian kuesioner oleh seluruh Pegawai Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sulawesi Utara. Kuesioner ini dilakukan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup kepada responden.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan yaitu pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* berbasis *Partical Least Square (PLS)*. *PLS* dikenal sebagai teknik prediksi dan sebagai metode analisis statistika yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model baik itu antar indikator dengan konstruknya, ataupun hubungan dengan konstruknya (Ghozali & Kusumadewi, 19:2023). Analisis *PLS* memiliki tiga tahap yaitu; 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model), 2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dan 3. Pengujian Hipotesis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas Konvergen

Tabel 1. Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis (X)	X1.1	0.810	0.925	Valid
	X1.2	0.783		Valid
	X1.3	0.836		Valid
	X1.4	0.803		Valid
	X1.5	0.880		Valid
	X1.6	0.810		Valid
	Y1.1	0.817		Valid
	Y1.2	0.851		Valid
	Y1.3	0.872		Valid
	Y1.4	0.940		Valid

Loyalitas Kerja(Y)	Y1.5	0.899	0.952	Valid
	Y1.6	0.872		Valid
	Z1.1	0.798		Valid
	Z1.2	0.822		Valid
Pemberdayaan(Z1)	Z1.3	0.881	0.905	Valid
	Z1.4	0.770		Valid
	Z1.5	0.771		Valid
	Z2.1	0.844		Valid
Integritas	Z2.2	0.716	0.937	Valid
	Z2.3	0.810		Valid
	Z2.4	0.829		Valid
	Z2.5	0.834		Valid
	Z2.6	0.814		Valid
	Z2.7	0.829		Valid
	Z2.8	0.773		Valid

Sumber: data olahan (2024)

Pengujian validitas didalam analisis *PLS-SEM* dapat dilihat pada nilai *Outer Loading* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. pada nilai *outer loading* dapat dikatakan valid pada suatu indikator apabila memenuhi nilai *outer loading* ($>0,7$) dan pada nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dapat dikatakan valid apabila nilai *AVE* ($>0,5$). Tabel 1 di atas adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator variabel penelitian dari data yang diberikan, terdapat empat variabel yang dievaluasi, yaitu Kepemimpinan Demokratis, Pemberdayaan, Integritas dan Loyalitas Kerja. Seriap variabel memiliki beberapa indikator yang diukur menggunakan nilai *outer loading*. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa semua indikato rpada setiap variabel memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai *outer loading* masing-masing indikator lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang mewakili variabel tersebut.

Uji Validitas Diskriminan

Table 2. Cross Loading

Indikator	Kepemimpinan Demokrasi	Loyalitas Kerja	Pemberdayaan	Integritas
X1.1	0.810	0.670	0.710	0.640
X1.2	0.783	0.528	0.656	0.536
X1.3	0.836	0.555	0.579	0.592
X1.4	0.803	0.601	0.612	0.627
X1.5	0.880	0.557	0.684	0.646
X1.6	0.810	0.633	0.798	0.694
Y1.1	0.606	0.817	0.686	0.739
Y1.2	0.680	0.851	0.711	0.753
Y1.3	0.651	0.872	0.788	0.786
Y1.4	0.667	0.940	0.734	0.794
Y1.5	0.621	0.899	0.655	0.739
Y1.6	0.573	0.872	0.715	0.728
Z1.1	0.810	0.633	0.798	0.694
Z1.2	0.640	0.742	0.822	0.643
Z1.3	0.628	0.676	0.881	0.700
Z1.4	0.588	0.602	0.770	0.703
Z1.5	0.657	0.650	0.771	0.672
Z2.1	0.676	0.784	0.700	0.844
Z2.2	0.514	0.536	0.491	0.716
Z2.3	0.650	0.613	0.655	0.810
Z2.4	0.611	0.708	0.729	0.829

Z2.5	0.666	0.690	0.731	0.834
Z2.6	0.579	0.751	0.622	0.814
Z2.7	0.645	0.764	0.736	0.829
Z2.8	0.568	0.704	0.747	0.773

Sumber: Data Olahan (2024)

Untuk memastikan bahwa variabel laten memiliki keunikannya tersendiri maka harus dilakukan uji *discriminant validity*. Hasil perhitungan *discriminant validity* akan dikatakan baik jika setiap nilai *outer loading* >0,7. Dari data yang tercantum dalam Tabel 2, semua indikator telah memenuhi standar validitas diskriminan. Ini terlihat dari nilai cross loading yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstraknya sendiri dari pada dengan konstruk lain.

Composite Reliability & Cronbach’s Alpha

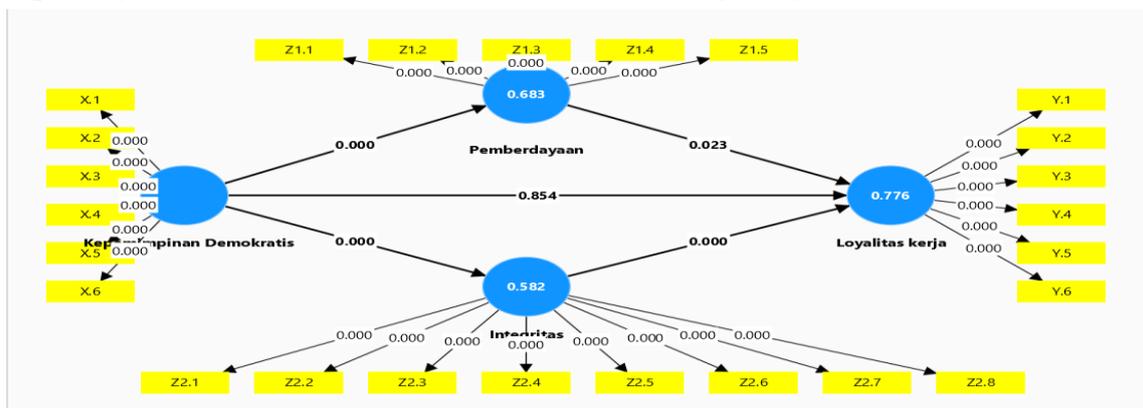
Tabel 3. Nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach’s alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Demokrasi	0.939	0.940	0.952	0.767
Loyalitas Kerja	0.903	0.906	0.925	0.674
Pemberdayaan	0.868	0.870	0.905	0.656
Integritas	0.923	0.927	0.937	0.651

Sumber: Data Olahan (2024)

Sesuai hasil pada tabel 3 di dapatkan semua indikator mempunyai nilai *cronbach’s alpha* lebih dari (0,7). Dimana sudah bisa dinyatakan memenuhi kriteria pengujian reliabel. Pengujian reliabilitas juga bisa dilihat melalui nilai *composite reliability*. Sesuai hasil diatas menunjukkan semua indikator mempunyai nilai *Composite Reliability* lebih dari (0,7). Dimana sudah bisa dinyatakan telah memenuhi kriteria pengujian reliabel.

Gambar 1 berikut menampilkan model struktural yang menunjukkan hubungan antara beberapa variabel laten dan indikatornya. Warna kuning pada gambar menandakan nilai *outer loading* untuk setiap indikator, sedangkan nilai dalam lingkaran berwarna biru menunjukkan Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing variabel laten. Nilai *outer loading* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dalam mengukur variabel laten yang mereka wakili. Nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa variabel laten memiliki validitas konvergen yang baik, karena mereka mampu menjelaskan variabilitas dalam indikator-indikator yang mengukurnya



Gambar 2. Model Penelitian Evaluasi Outer Model

Sumber: Olahan Data SmartPLS (2024)

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Coefficient Of Determination (R^2)

Tabel 4. R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Loyalitas Kerja	0.776	0.768
Pemberdayaan	0.683	0.680
Integritas	0.582	0.577

Sumber: Data Olahan 2024

Tabel 4 menampilkan hasil uji *R-Square* untuk mengukur kekuatan prediksi model struktural yang digunakan dalam penelitian ini. Dari hasil penelitian, variabel Loyalitas Kerja memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.776, yang menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas yang mempengaruhinya mampu menjelaskan 77.6% dari variasi dalam Loyalitas Kerja, dengan pengaruh yang sangat kuat. Nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.768 mengindikasikan sedikit penyesuaian terhadap model dengan mempertimbangkan jumlah variabel bebas yang digunakan. Sisa 27,7% dari variasi dalam kepuasan kerja mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini, seperti faktor pribadi, beban kerja, atau dukungan dari manajemen, yang bisa menjadi variabel yang perlu dipertimbangkan dalam penelitian lanjutan.

Variabel Pemberdayaan memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.683, yang berarti bahwa 68.3% variasi dalam Pemberdayaan dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Ini menunjukkan pengaruh yang cukup kuat, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dengan Loyalitas Kerja. Sedangkan nilai *R-Square Adjusted* untuk Pemberdayaan adalah 0.680, yang hampir sama dengan nilai *R-Square* asli.

Terakhir, variabel Integritas memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.582, menunjukkan bahwa variabel eksogen mampu menjelaskan 58.2% variasi dalam Integritas. Nilai ini termasuk dalam kategori pengaruh sedang, dan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.577 tidak jauh berbeda dari nilai aslinya.

Hasil Uji F-Square

Tabel 5. Uji F-Square

Variabel	Kepemimpinan Demokratis	Loyalitas Kerja	Pemberdayaan	Integritas
Kepemimpinan Demokratis		0.001	2.156	1.392
Loyalitas Kerja				
Pemberdayaan		0.079		
Integritas		0.443		

Sumber: Data Olahan 2024

Tabel di atas menunjukkan hasil uji F-Square yang digunakan untuk menilai ukuran pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Nilai F-Square ini memberikan gambaran tentang sejauh mana satu variabel memengaruhi variabel lainnya, di mana nilai yang lebih besar mengindikasikan pengaruh yang lebih kuat. Terdapat tiga kategori utama untuk menginterpretasikan ukuran pengaruh, yaitu: lemah, sedang, dan besar.

Dalam tabel ini, variabel Kepemimpinan Demokratis menunjukkan pengaruh yang sangat kecil terhadap Loyalitas Kerja dengan nilai F-Square sebesar 0.001, yang mengindikasikan pengaruh yang sangat lemah. Namun, pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Pemberdayaan dan Integritas lebih signifikan, dengan masing-masing nilai F-Square sebesar 2.156 dan 1.392, yang menunjukkan pengaruh yang besar.

Sementara itu, variabel Pemberdayaan memiliki nilai F-Square sebesar 0.079 terhadap Loyalitas Kerja, yang berarti pengaruhnya lemah. Variabel Loyalitas Kerja tidak diberikan nilai dalam tabel ini, sehingga tidak ada data yang menunjukkan pengaruhnya terhadap variabel lainnya.

Terakhir, variabel Integritas menunjukkan pengaruh yang cukup kuat terhadap Loyalitas Kerja dengan nilai F-Square sebesar 0.443, yang menunjukkan pengaruh sedang. Secara keseluruhan, interpretasi tabel ini menunjukkan bahwa beberapa variabel memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap variabel lainnya, sedangkan yang lain memiliki pengaruh yang lebih kecil atau bahkan lemah.

Uji Goodness Of Fit

Berdasarkan hasil model fit, nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) untuk Saturated model adalah 0.088, sedangkan untuk Estimated model adalah 0.105. SRMR digunakan untuk menilai kecocokan antara hubungan antar variabel dalam model yang diamati. Model dianggap layak atau cocok jika nilai SRMR di bawah 0.08, atau dapat ditoleransi hingga 0.10.

Dalam hal ini, nilai SRMR untuk Saturated model masih berada di bawah batas toleransi 0.10, sehingga dapat dianggap cukup layak. Namun, untuk Estimated model, nilai SRMR yang dihasilkan melebihi batas 0.10, yang menunjukkan bahwa model tersebut kurang optimal dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Maka, model ini dapat dianggap memiliki kecocokan yang moderat, dengan beberapa peningkatan yang mungkin diperlukan.

Pengujian Hipotesis.

Tabel 6. Hasil Pengaruh Langsung

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kepemimpinan Demokratis -> Loyalitas	0.025	0.036	0.136	0.184	0.854
Kepemimpinan Demokratis -> Pemberdayaan	0.827	0.834	0.042	19.635	0.000
Kepemimpinan Demokratis -> Integritas	0.763	0.765	0.058	13.187	0.000
Pemberdayaan -> Loyalitas	0.292	0.281	0.128	2.275	0.023
Integritas -> Loyalitas	0.600	0.599	0.118	5.075	0.000
Kepemimpinan Demokratis -> Pemberdayaan -> Loyalitas	0.241	0.234	0.106	2.265	0.024
Kepemimpinan Demokratis -> Integritas -> Loyalitas	0.458	0.459	0.102	4.487	0.000

Sumber: Data Olahan 2024

Berdasarkan data pada tabel 6, maka disimpulkan hasil sebagai berikut.

H¹: Hasil uji hipotesis pada tabel 6, ditemukan hasil bahwa hubungan antara Kepemimpinan Demokratis dan Loyalitas Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0.025 dengan nilai P-value sebesar 0.854. Karena P-value tersebut lebih besar dari 0.05 dan nilai T-statistik yang diperoleh sebesar 0.184, yang lebih kecil dari nilai kritis 1.96, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Demokratis dan Loyalitas Kerja. **Maka, hipotesis ini ditolak.**

H²: Hasil uji hipotesis pada tabel 6, ditemukan hasil bahwa koefisien jalur sebesar 0.827 dengan P-value sebesar 0.000, serta T-statistik sebesar 19.635, yang juga lebih besar dari nilai kritis 1.96. Ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Demokratis dan Pemberdayaan. **Maka, hipotesis ini diterima.**

H³: Hubungan antara Kepemimpinan Demokratis dan Integritas, diperoleh koefisien jalur sebesar 0.763 dengan P-value sebesar 0.000, dan T-statistik sebesar 13.187, yang jauh di atas nilai kritis 1.96. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Demokratis dan Integritas. **Maka, hipotesis ini diterima.**

H⁴: Uji hipotesis pada tabel 6, ditemukan hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara Pemberdayaan dan Loyalitas Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0.292 dengan nilai P-value sebesar 0.023. Nilai ini lebih kecil dari 0.05, dan T-statistik yang diperoleh sebesar 2.275, yang lebih besar dari nilai kritis 1.96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara Pemberdayaan dan Loyalitas Kerja. **Maka, hipotesis ini diterima.**

H⁵: Uji hipotesis pada tabel 6, diperoleh koefisien jalur sebesar 0.600 dengan P-value sebesar 0.000. Nilai P-value ini lebih kecil dari 0.05, dan T-statistik yang diperoleh sebesar 5.075, yang jauh melebihi nilai kritis 1.96. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Integritas dan Loyalitas Kerja. **Maka, hipotesis ini diterima.**

H⁶: Pada tabel 6, yang menginterpretasikan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefisien jalur sebesar 0.241 dengan P-value sebesar 0.024 dan T-statistik sebesar 2.265. Karena nilai P-value < 0.05 dan T-statistik > 1.96, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari mediasi ini. **Maka, hipotesis ini diterima.**

H⁷: Pada tabel 4.14 yang menginterpretasikan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefisien jalur sebesar 0.458 dengan P-value sebesar 0.000 dan T-statistik sebesar 4.487. Nilai ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari mediasi tersebut. **Maka, hipotesis ini diterima**

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Kerja

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja, maka hipotesis satu ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara tidak memiliki peran besar dalam meningkatkan loyalitas kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Tia Permata sari dan Muhammad Zaini (2024) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Akhirnya, masalah personal dan faktor eksternal juga turut berperan. Dalam beberapa kasus, pegawai yang telah lama bekerja di Kementerian Agama lebih dipengaruhi oleh keinginan pribadi untuk mencari peluang karier yang lebih baik, yang tidak bisa diselesaikan hanya dengan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif. Loyalitas kerja, dalam hal ini, lebih ditentukan oleh prospek peningkatan karier dan insentif lain yang bersifat material, ketimbang oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Pemberdayaan

Dari hasil penelitian menunjukkan H2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap pemberdayaan, maka hipotesis dua diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis yang diterapkan di kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara memiliki peran besar dalam meningkatkan pemberdayaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Lubbi Atika Khumaira dan Abdul Wahid (2022). Kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan rasa yakin bahwa seorang individu mampu melaksanakan kegiatan kerja yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi.

Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Integritas

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa H3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap integritas, maka hipotesis tiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis yang diterapkan di kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara memiliki peran besar dalam meningkatkan integritas. Ini sejalan dengan penelitian Eka Mardiani (2021) Kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif terhadap integritas. Integritas merupakan konsistensi dan keteguhan yang tak goyah dalam menjunjung tinggi nilai luhur dan keyakinan.

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Loyalitas Kerja

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa H4 yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja, maka hipotesis empat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan yang diterapkan di kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara memiliki peran besar dalam meningkatkan loyalitas kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Dani

Rizana (2020:1) Pemberdayaan memiliki pengaruh Positif terhadap loyalitas kerja. Sikap loyalitas dalam organisasi diperlukan agar pegawai dapat bekerja untuk dirinya sendiri dan bekerja dalam tim untuk kepentingan bersama anggota organisasi tersebut yang pada akhirnya dapat mempengaruhi pegawai untuk memilih bekerja lembur, bekerja pada akhir pekan dan pindah ke lokasi lainnya untuk loyal pada pekerjaannya.

Pengaruh Integritas Terhadap Loyalitas Kerja

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa H5 yang menyatakan integritas berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja, maka hipotesis lima diterima. Hal ini menunjukkan bahwa integritas yang diterapkan di kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara memiliki peran besar dalam meningkatkan loyalitas kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Gloria C. Parang (2023:1058) Integritas memiliki pengaruh Positif terhadap loyalitas. Integritas merupakan komitmen untuk bertindak dalam setiap situasi selalu sesuai dengan prinsip-prinsip yang benar juga etis, sesuai dengan nilai dan norma, dan ada keteguhan agar tetap membuat komitmen tersebut meskipun ada peluang atau tekanan untuk menyimpang dari prinsip tersebut.

Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Kerja DiMediasi Oleh Pemberdayaan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa H6 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja melalui pemberdayaan, maka hipotesis enam diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki peran besar dalam meningkatkan loyalitas kerja pegawai melalui pemberdayaan pada kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara . Akhirnya, pemberdayaan memungkinkan pegawai untuk melihat hasil langsung dari kontribusi mereka terhadap organisasi. Di Kementerian Agama Sulawesi Utara, pegawai yang merasa bahwa suara mereka dihargai dan keputusan mereka memberikan dampak nyata akan merasa lebih terikat dengan organisasi. Ketika hasil kerja mereka diakui dan dihargai, loyalitas mereka meningkat karena mereka melihat bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Inilah yang membuat pemberdayaan menjadi kunci penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas kerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Kerja DiMediasi Oleh Integritas

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa H7 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja melalui integritas, maka hipotesis tujuh diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki peran besar dalam meningkatkan loyalitas kerja pegawai melalui integritas pada kantor Kementerian Agama wilayah Provinsi Sulawesi Utara . Akhirnya, loyalitas kerja juga dipengaruhi oleh bagaimana integritas menciptakan kepercayaan jangka panjang. Di Kementerian Agama, pegawai yang merasa bahwa pemimpin mereka memiliki integritas yang kuat akan lebih mungkin untuk terus mendukung dan bertahan di organisasi dalam jangka panjang. Kepercayaan ini tidak terbentuk dalam waktu singkat, tetapi hasil dari konsistensi tindakan pemimpin yang berintegritas. Seiring waktu, kepercayaan ini membentuk fondasi loyalitas yang kuat di kalangan pegawai. Loyalitas yang didorong oleh integritas lebih tahan lama karena didasari oleh prinsip moral yang kokoh dan bukan hanya pada keuntungan materi atau insentif sementara.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *work life balance*, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh budaya organisasi, dimana penelitian ini dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) maka dapat ditarik kesimpulan:

- 1. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Kerja** Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai. Pegawai di Kementerian Agama Sulawesi Utara merasa bahwa kepemimpinan demokratis hanya formalitas tanpa dampak nyata pada loyalitas mereka

2. **Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Pemberdayaan** Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memberikan pegawai ruang lebih besar untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan otonomi.
3. **Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Integritas** Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis secara signifikan meningkatkan integritas pegawai. Keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan mendorong mereka untuk bertindak lebih transparan, etis, dan bertanggung jawab.
4. **Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Loyalitas Kerja** Pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja. Pegawai yang merasa diberdayakan, memiliki otonomi, dan diakui kontribusinya menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi.
5. **Pengaruh Integritas Terhadap Loyalitas Kerja** Integritas pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Pegawai yang bekerja dengan jujur, bertanggung jawab, dan konsisten cenderung memiliki komitmen dan loyalitas lebih besar terhadap organisasi.
6. **Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Kerja DiMediasi Oleh Pemberdayaan** Kepemimpinan demokratis meningkatkan loyalitas kerja secara signifikan ketika dimediasi oleh pemberdayaan. Pegawai yang merasa diberdayakan oleh kepemimpinan demokratis menunjukkan peningkatan loyalitas yang kuat.
7. **Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Kerja Dimediasi oleh Integritas** Integritas memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dan loyalitas kerja. Pemimpin yang berintegritas tinggi meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pegawai secara signifikan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran yang dapat diberikan adalah:

Untuk Pihak Kementerian Agama Wilayah Provinsi Sulawesi Utara:

1. **Kepemimpinan Demokratis:** Dari indikator yang ada, partisipasi pegawai dianggap kurang optimal, terutama karena masukan pegawai dianggap sebagai formalitas. Diharapkan agar pimpinan lebih mengakomodasi masukan pegawai dalam pengambilan keputusan yang nyata untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas pegawai.
2. **Pemberdayaan:** Indikator yang menunjukkan kelemahan adalah kredibilitas pegawai dalam mengambil keputusan secara mandiri. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan otonomi pegawai dan pemberian dukungan yang lebih besar untuk membangun kepercayaan diri mereka dalam mengambil inisiatif.
3. **Integritas:** Pada variabel integritas, beberapa responden merasa bahwa keberanian untuk mengambil risiko dan disiplin dalam tanggung jawab belum optimal. Diperlukan pendekatan untuk mendorong pegawai agar lebih berani mengambil keputusan yang berisiko namun bijaksana, serta memastikan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam pekerjaan.
4. **Loyalitas Kerja:** Indikator yang paling rendah menunjukkan bahwa meskipun ada rasa memiliki, kerjasama antar pegawai perlu ditingkatkan. Program-program yang memperkuat hubungan antar individu dan kerja tim dapat membantu meningkatkan rasa kebersamaan dan loyalitas.

Untuk Peneliti Lain

1. **Eksplorasi Variabel Lain**
Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja, seperti motivasi intrinsik, kepuasan kerja, atau tekanan pekerjaan. Variabel-variabel ini mungkin dapat memberikan wawasan lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas kerja.
2. **Penelitian Lintas Sektor**
Penelitian di sektor lain atau di lingkungan organisasi yang berbeda, seperti perusahaan swasta atau lembaga nirlaba, dapat dilakukan untuk melihat apakah hasil penelitian ini konsisten atau bervariasi dalam konteks yang berbeda.
3. **Penelitian Kualitatif**

Menggunakan metode penelitian kualitatif dalam studi lebih lanjut akan memungkinkan peneliti mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai persepsi dan pengalaman pegawai terhadap gaya kepemimpinan, pemberdayaan, dan integritas dalam meningkatkan loyalitas kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, Diana Kartika, Kadi, D. C. ari. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi Vol. 4* , (No.2),.17. <http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SIMBA/article/view/3583/2883> di akses tanggal 3 Desember 2023
- Zunaidi, Z., Prayekti, P., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Motivasi Intrinsik dan Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas karyawan pada Kantor Kecamatan Manisrenggo Kabupaten Klaten. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, Vol. 8 (No.3), 744–755. <http://jurnal.stkippersada.ac.id/jurnal/index.php/JPE/article/view/2870/1870> di akses tanggal 12 Januari 2023
- Eva Santria Pandiangan, Maludin Panjaitan, S. S. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Tunas Jaya Cipta Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis METHOFEMA*, Vol. 1, 25–36. <https://ejournal.methodist.ac.id/index.php/methofema/article/view/1845/1341> di akses tanggal 4 April 2024
- Farthuby, M. A., & Muliawati. (2023). Integritas Panwaslih Provinsi Aceh Dalam Penyelesaian Sengketa Pencalonan Mantan Narapidana Korupsi Pada Pemilu Tahun 2019 Di Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik USK*, Vol. 8 (No.2), 1–21. <https://jim.usk.ac.id/FISIP/article/view/24560> di akses tanggal 2 Februari 2024
- Frenky Mangasa, & Sutopo Sutopo. (2023). Pengaruh Integritas, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, Vol. 29 (No.1), 19–37. <https://ejournals.stiedharmaputra-smg.ac.id/index.php/EMA/article/view/62> di akses tanggal 1 Maret 2024
- Hasan, J. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja dan lingkungan kerja. *Literasi Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 3 (No.1), 77–86. <https://www.lpbe.org/index.php/lpbe/article/view/56> di akses tanggal 31 Agustus 2022
- Larengkeng, G. V., Kojo, C., & Saerang, R. T. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja, Integritas dan Motivasi terhadap Loyalitas Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal EMBA*, Vol. 11 (No.1), 405–413. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/51848> di akses tanggal 18 Januari 2023
- Marwanto, A. E., & Hasyim, W. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT Penjalindo Nusantara (Metaflex). *Ikraith-Ekonomika*, Vol. 6 (No.1), 44–51. <https://journals.upiyai.ac.id/index.php/IKRAITHEKONOMIKA/article/view/247> di akses tanggal 24 Januari 2024
- Prang, G. C., Massie, J. D. D., Lumintang, G. G., Organisasi, P. I., Dan, I., Terhadap, K., Massie, J. D. D., Prang, G. C., Massie, J. D. D., & Lumintang, G. G. (2023). *LOYALITAS PEGAWAI DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH NOONGAN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE , INTEGRITY AND PERSONALITY ON EMPLOYEE LOYALTY AT NOONGAN REGIONAL GENERAL HOSPITAL* *Jurnal EMBA* Vol . 11 No . 4 November 2023 , Hal . 1058-1068. 11(4), 1058–1068. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/51848> di akses tanggal 5 November 2023
- Sutopo, G., Herawati, J., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja dan Pemberian Kompensasi terhadap Upaya Meningkatkan Loyalitas Kerja Pegawai Studi pada Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. *Ekonomis: Journal of Economics and*

- Business*, Vol. 7 (No.1), 515.
<http://ekonomis.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/865/436> di akses tanggal 21 Maret 2024
- Sari, T. P., & Zaini, M. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kompensasi Terhadap Loyalitas dan Kinerja Karyawan Bagian Office Pada PT Berkat Anugerah Sejahtera Samarinda*. Vol. 1 (No.4), 232–239. <https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jirs/article/view/1035> di akses tanggal 1 Januari 2024
- T Rajagukguk, P, Harefa, R. Sembiring Pegawai, P., Loyalitas, T., Pt, P., & Gunungsitoli, P. (2024). *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX (September 2023 – Februari 2024)*. Vol. 6 (No.2), (September 2023), 112–122. <https://ejurnal.methodist.ac.id/index.php/methonomix/article/view/2557> diakses tanggal 4 Januari 2024
- Tirtadidjaja, A., & Sarudin, R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Front Office Grand Hyatt Jakarta. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, Vol. 5 (No.2), 198–204. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMPP/article/view/50839> di akses tanggal 20 November 2023
- Wahab, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Loyalitas Pegawai Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Dprd) Kabupaten Donggala. *Jurnal Ekonomi Trend*, Vol. 8 (No.1), 1–13. <https://www.jurnaltrend.com/index.php/trend/article/view/181>
- Waskito, M., & Sari, N. K. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 4 (No.2), 123–136. <https://uia.ejournal.id/Kinerja/article/view/2031> di akses tanggal 17 Oktober 2023
- Tampubolon, Y., & D, Y. (2024). *the Influence of Implementation of Transformational and*. Vol. 17 (No.01), 11–22. <https://journal.ppicurug.ac.id/index.php/jurnal-ilmiah-aviasi/article/view/973> di akses tanggal 22 November 2024
- Wahyuni, S. R., Umar, R., & Hasrajuddin, H. (2021). Pengaruh Democratic and Transformational Leadership Styles Terhadap Job Loyalty Pada Feryal Clinic Aesthetic and Dental *MACAKKA Journal*, 162–167. <http://ojs.stkip-ypup.ac.id/index.php/SE/article/view/1268> di akses tanggal 21 Mei 2024
- Wulandari, N., Arifin, A., Khoiriyah, M., Pujiningtiyas, R. A. I., & Arifin, M. (2021). *Effect of Empowerment and Compensation on Employee Loyalty*. <https://www.scitepress.org/Papers/2020/103309/103309.pdf> di akses tanggal 20 Desember 2023