

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt Dian Nusa Tunggul (DNT)

Mega Sepiarini¹, Istianah Setyaningsih²

^{1,2}STIE Dharma Agung Indonesia

Email: megasepiarini9@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Dian Nusa Tunggul (DNT). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik *sampling jenuh* (sensus), di mana seluruh populasi yang terdiri dari 45 karyawan tetap dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data meliputi uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, serta pengujian hipotesis melalui uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai t hitung $4,425 > t$ tabel $2,018$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai t hitung $8,199 > t$ tabel $2,018$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai F hitung $38,522 > F$ tabel $3,22$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar $0,647$ menunjukkan bahwa $64,7\%$ variasi loyalitas karyawan dijelaskan oleh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja, sedangkan $35,3\%$ sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Kerja, Loyalitas Karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the influence of participative leadership style and work culture on employee loyalty at PT Dian Nusa Tunggul (DNT). The research employed a quantitative approach with multiple linear regression analysis as the method. The sampling technique used was saturated sampling (census), involving all 45 permanent employees as respondents. Data were collected through questionnaires that had been tested for validity and reliability. The data analysis included classical assumption tests such as normality, multicollinearity, and heteroscedasticity tests, followed by hypothesis testing through t-test, F-test, and the coefficient of determination (R^2). The results show that participative leadership style has a positive and significant effect on employee loyalty, with a t-value of $4.425 > t$ -table 2.018 and a significance level of $0.000 < 0.05$. Work culture also has a positive and significant effect on employee loyalty, with a t-value of $8.199 > t$ -table 2.018 and a significance level of $0.000 < 0.05$. Simultaneously, both variables have a significant influence on employee loyalty, as indicated by the F-test result of $38.522 > F$ -table 3.22 with a significance level of $0.000 < 0.05$. The coefficient of determination (R^2) value of 0.647 indicates that 64.7% of the variation in

employee loyalty is explained by participative leadership style and work culture, while the remaining 35.3% is influenced by other factors outside this research model.

Keywords: *Participative Leadership Style, Work Culture, Employee Loyalty.*

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset strategis dalam organisasi yang memiliki peran sentral terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam era globalisasi dan kompetisi bisnis yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya dituntut untuk merekrut tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga mampu mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen sumber daya manusia saat ini adalah menjaga loyalitas karyawan, khususnya di sektor industri padat karya seperti manufaktur. Loyalitas menjadi faktor penting yang menentukan stabilitas, produktivitas, serta efisiensi operasional organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan membangun budaya kerja yang mendukung agar karyawan merasa dihargai, terlibat, dan berkomitmen terhadap organisasi (Othman & Durmaz, 2022).

Fenomena rendahnya loyalitas karyawan bukan hanya terjadi di Indonesia, tetapi juga menjadi perhatian global. Berdasarkan survei Gallup (2023), hanya 21% karyawan di seluruh dunia yang merasa

benar-benar terikat secara emosional dengan tempat mereka bekerja. Data ini menegaskan bahwa loyalitas karyawan merupakan isu universal yang memerlukan pendekatan manajemen yang humanistik dan berorientasi pada kesejahteraan pekerja. Di Indonesia sendiri, loyalitas karyawan sering kali terpengaruh oleh tekanan ekonomi, ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Penelitian yang dilakukan oleh Rudi, Qamari, dan Udin (2024) menunjukkan bahwa kondisi ekonomi yang tidak stabil berpotensi menurunkan kepuasan dan kinerja pekerja Indonesia, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya loyalitas terhadap perusahaan.

Selain faktor ekonomi, peluang karier dan lingkungan kerja juga menjadi determinan penting dalam membentuk loyalitas. Survei PwC Indonesia (2024) mengungkapkan bahwa meskipun banyak pekerja merasa puas dengan pekerjaannya saat ini, mereka tetap cenderung berpindah ke perusahaan lain jika terdapat kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru. Selanjutnya, Adeline (2022) menegaskan

bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas dibandingkan dengan gaya otoriter. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan mendukung hubungan dua arah menjadi salah satu kunci utama dalam menciptakan keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi.

Loyalitas karyawan berperan penting dalam keberhasilan manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan produktivitas, stabilitas organisasi, dan efisiensi biaya operasional (*Jessica Alvina & Susanto, 2022*). Tingkat loyalitas yang tinggi dapat mengurangi biaya rekrutmen, meningkatkan efisiensi kerja, serta memperkuat budaya organisasi. Sebaliknya, rendahnya loyalitas karyawan akan meningkatkan tingkat *turnover*, menurunkan moral kerja, dan mengganggu kesinambungan operasional perusahaan.

Dalam konteks industri manufaktur, fenomena *turnover* tinggi menjadi tantangan yang serius. Berdasarkan laporan *Katadata* (2024), tercatat sekitar 26.700 pekerja mengalami perpindahan kerja pada semester I tahun 2024. Kondisi ini menggambarkan betapa sulitnya perusahaan mempertahankan tenaga kerja terampil. Sementara itu, data *Jobstreet* (2024) menunjukkan bahwa 97% perusahaan di Indonesia melakukan

rekrutmen sepanjang tahun 2023, meningkat dari 92% pada tahun sebelumnya. Meskipun perusahaan berupaya mempertahankan karyawan melalui kenaikan gaji rata-rata sebesar 7,57% dan peningkatan promosi sebesar 67%, hal tersebut belum cukup efektif tanpa adanya penguatan faktor internal seperti gaya kepemimpinan dan budaya kerja.

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam membangun loyalitas karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis, rasa aman, dan saling percaya antara atasan dan bawahan (*Thakur et al., 2022*). Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan juga membangun rasa memiliki dan keterlibatan yang lebih tinggi. *Rahman et al. (2023)* menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan adil mampu meningkatkan komitmen emosional serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, *Endah et al. (2021)* menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan loyalitas dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Di sisi lain, budaya kerja juga memiliki peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Budaya kerja yang

positif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, kolaboratif, dan inklusif. *Pechacek et al.* (2022) menyatakan bahwa budaya kerja yang sehat memberikan rasa dihargai dan kesempatan berkembang bagi karyawan. Hal ini diperkuat oleh *Yusuf & Siragih* (2020) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan loyalitas sekaligus menurunkan tingkat *turnover*.

Dalam konteks tersebut, PT Dian Nusa Tunggal (DNT) menjadi objek penelitian yang menarik. Perusahaan manufaktur yang berlokasi di Cikarang Pusat ini memiliki jumlah karyawan tetap terbatas, namun menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi. Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2025, sebagian besar karyawan telah bekerja lebih dari lima tahun, bahkan beberapa di antaranya telah mengabdikan lebih dari satu dekade. Hal ini menunjukkan adanya keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan meskipun tanpa sistem kontrak formal.

Fakta tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja kekeluargaan di PT DNT memainkan peran penting dalam menciptakan loyalitas. Pemimpin perusahaan dikenal dekat dengan karyawan, terbuka terhadap komunikasi dua arah, dan memberikan penghargaan secara konsisten.

Wajdy et al. (2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif ditandai dengan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, dan suasana kerja egaliter. Sementara itu, *Seth* (2022) menekankan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan kepercayaan yang menjadi fondasi loyalitas jangka panjang.

Selain kepemimpinan, budaya kerja di PT DNT yang bercirikan kekeluargaan juga menjadi faktor penguat. Nilai-nilai seperti saling menghargai, kerja sama, dan keterbukaan membentuk iklim kerja yang hangat dan mendukung. Interaksi antar karyawan dan pimpinan berlangsung secara informal namun penuh rasa saling percaya. Kondisi ini memungkinkan terbentuknya loyalitas yang tinggi meskipun tanpa adanya sistem kontrak kerja formal. Fenomena tersebut menarik untuk dikaji lebih dalam, terutama dalam konteks perusahaan kecil dan menengah (*small and medium enterprises* atau *SMEs*) yang umumnya mengandalkan hubungan interpersonal dan nilai-nilai lokal dalam membangun komitmen kerja.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja berpengaruh terhadap loyalitas

karyawan pada PT Dian Nusa Tunggul. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara kepemimpinan, budaya kerja, dan loyalitas karyawan di lingkungan perusahaan dengan struktur organisasi yang informal. Secara praktis, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi pelaku usaha, praktisi SDM, maupun pembuat kebijakan dalam merancang strategi kepemimpinan dan budaya kerja yang efektif untuk memperkuat loyalitas karyawan, terutama pada sektor manufaktur dan usaha berskala menengah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2021), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan hasilnya dianalisis secara statistik. Jenis penelitian ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan di PT Dian Nusa Tunggul

(DNT).

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat objektif dan sistematis dalam mengukur data numerik yang diperoleh dari responden. Menurut Creswell (2014), pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji teori dengan menganalisis hubungan antarvariabel yang diukur melalui instrumen dan diuji menggunakan prosedur statistik.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Dian Nusa Tunggul (DNT), sebuah perusahaan manufaktur swasta yang berlokasi di Jayamukti, Cikarang Pusat, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat. Lokasi ini dipilih karena fenomena unik yang terjadi, yaitu tingginya loyalitas karyawan meskipun tidak terdapat sistem kontrak kerja formal.

Objek penelitian terdiri dari tiga variabel, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_1)
2. Budaya Kerja (X_2)
3. Loyalitas Karyawan (Y)

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Dian Nusa Tunggul (DNT) yang berjumlah 45 orang, meliputi operator produksi, leader produksi, staf logistik, dan admin. Teknik pengambilan

sampel menggunakan sampling jenuh (*census*), yaitu teknik yang menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2021).

Kriteria responden dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan tetap PT DNT.
2. Telah bekerja minimal selama satu tahun.
3. Bersedia menjadi responden dengan mengisi kuesioner.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

1. Observasi

Observasi dilakukan secara *non-partisipatif*, yaitu peneliti mengamati secara langsung aktivitas dan perilaku karyawan tanpa terlibat dalam kegiatan mereka. Observasi ini bertujuan untuk memahami kondisi kerja dan hubungan antara atasan dan bawahan di lingkungan PT DNT.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan secara *semi-structured interview* kepada manajer, supervisor, dan beberapa karyawan tetap untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam terkait gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan bentuk loyalitas karyawan.

3. Kuesioner

Kuesioner digunakan sebagai alat utama dalam pengumpulan data dengan menggunakan skala Likert 5 poin, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-Ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Skala ini memudahkan pengukuran sikap dan persepsi responden terhadap pernyataan yang diajukan (Ghozali, 2018).

Uji Keabsahan Data

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* untuk mengetahui sejauh mana setiap item pernyataan dapat mengukur konstruk yang dimaksud. Dengan jumlah responden sebanyak 45 orang, nilai *r tabel* pada taraf signifikansi 0,05 adalah 0,294. Item dinyatakan valid apabila *r hitung* $\geq 0,294$.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* untuk mengukur konsistensi internal antar item dalam kuesioner.

Instrumen dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2018).

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression analysis*) untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Sebelum analisis regresi dilakukan, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi:

1. Uji Normalitas menggunakan metode *P-P Plot* untuk memastikan data terdistribusi normal.
2. Uji Multikolinearitas dengan melihat nilai *Tolerance* (> 0,10) dan *Variance Inflation Factor (VIF)* (< 10).
3. Uji Heteroskedastisitas dengan metode *Scatterplot* untuk memastikan tidak adanya ketidaksamaan varians residual.

Model persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Loyalitas Karyawan

a = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien Regresi

X_1 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X_2 = Budaya Kerja

e = *Error term*

Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.
 - a. Jika $Sig. < 0,05 \rightarrow H_0$ ditolak (berpengaruh signifikan).
 - b. Jika $Sig. > 0,05 \rightarrow H_0$ diterima (tidak berpengaruh signifikan).
2. Uji F (Simultan) digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama antara gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan.
 - a. Jika $Sig. < 0,05 \rightarrow$ model regresi signifikan.
 - b. Jika $Sig. > 0,05 \rightarrow$ model regresi tidak signifikan.

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen menjelaskan variasi pada variabel dependen. Nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan model memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

**Tabel 1 Uji Validitas Variabel Gaya
Kepemimpinan Partisipatif (X1)**

Item Pernyataan	Nilai <i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0,294)	Sig. (2-tailed)	Keterangan
X1.1	0,761	0,294	0,000	Valid
X1.2	0,621	0,294	0,000	Valid
X1.3	0,543	0,294	0,000	Valid
X1.4	0,631	0,294	0,000	Valid
X1.5	0,335	0,294	0,025	Valid
X1.6	0,441	0,294	0,002	Valid
X1.7	0,483	0,294	0,001	Valid
X1.8	0,559	0,294	0,000	Valid

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS

Versi.20, 2025

**Tabel 2 Uji Validitas Variabel Budaya
Kerja (X2)**

Item Pernyataan	Nilai <i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0,294)	Sig. (2-tailed)	Keterangan
X2.1	0,696	0,294	0,000	Valid
X2.2	0,813	0,294	0,000	Valid
X2.3	0,803	0,294	0,000	Valid
X2.4	0,829	0,294	0,000	Valid
X2.5	0,606	0,294	0,000	Valid
X2.6	0,367	0,294	0,013	Valid
X2.7	0,601	0,294	0,000	Valid
X2.8	0,707	0,294	0,000	Valid

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS

Versi.20, 2025

**Tabel 3 Uji Validitas Variabel Loyalitas
Karyawan (Y)**

Item Pernyataan	Nilai <i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0,294)	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Y1	0,764	0,294	0,000	Valid
Y2	0,829	0,294	0,000	Valid
Y3	0,849	0,294	0,000	Valid
Y4	0,374	0,294	0,011	Valid
Y5	0,816	0,294	0,000	Valid
Y6	0,883	0,294	0,000	Valid
Y1	0,764	0,294	0,000	Valid
Y2	0,829	0,294	0,000	Valid

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS

Versi.20, 2025

Seluruh butir pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X1), budaya kerja (X2), dan loyalitas karyawan (Y) memiliki nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel (0,294) dan nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, seluruh item dalam instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 4 Uji Reliabilitas Instrumen
Penelitian**

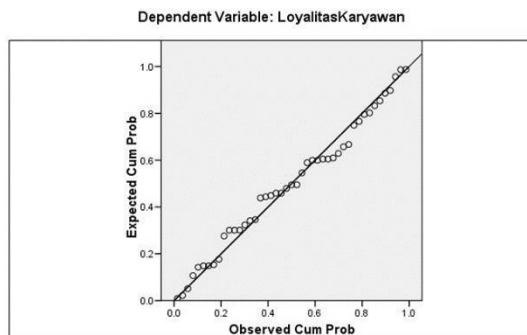
Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Cut-off Reliabilitas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.673	0.60	Reliabel
Budaya Kerja (X2)	0.813	0.60	Reliabel
Loyalitas Karyawan (Y)	0.861	0.60	Reliabel

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS

Versi.20, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 4, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian dinyatakan reliabel, artinya kuesioner yang digunakan dapat dipercaya dan konsisten dalam mengukur setiap variabel yang diteliti.

Hasil Uji Normalitas



Gambar 1 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS
Versi.20, 2025

Berdasarkan Gambar 1, terlihat bahwa titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal, sehingga layak digunakan untuk analisis regresi linear berganda.

Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 5 Hasil Uji Multikolinearitas

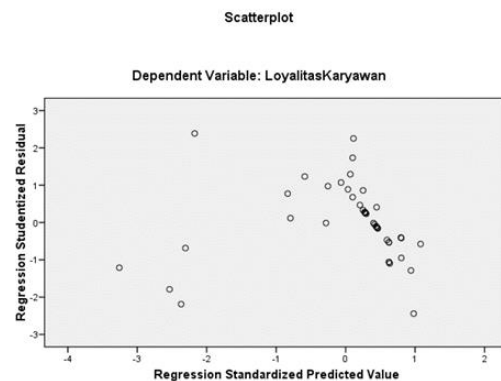
Model	Variabel Independen	Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,761	1,313
	Budaya Kerja	0,761	1,313

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS
Versi.20, 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 5, diketahui bahwa nilai *Tolerance* untuk setiap variabel independen lebih besar dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen, sehingga model regresi dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2 Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot)

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS
Versi.20, 2025

Berdasarkan Gambar 2 di atas, hasil uji heteroskedastisitas menggunakan grafik *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah sumbu horizontal (angka 0 pada sumbu Y), serta tidak membentuk pola tertentu yang jelas.

Hasil Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda

Tabel 6 Hasil Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t Hitung	Sig.
(Constant)	3.901	5.949	-	0.656	0.516
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0.314	0.071	0.411	4.425	0.000
Budaya Kerja	1.166	0.142	0.762	8.199	0.000

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS

Versi.20, 2025

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada Tabel 6, maka persamaan regresinya dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 3,901 + 0,314X_1 + 1,166X_2$$

Keterangan:

Y = Loyalitas Karyawan

X₁ = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X₂ = Budaya Kerja

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien regresi untuk Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₁) sebesar 0,314 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

Sementara itu, koefisien regresi untuk Budaya Kerja (X₂) sebesar 1,166 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

Nilai konstanta sebesar 3,901 menunjukkan bahwa apabila kedua variabel independen dianggap konstan, maka nilai loyalitas karyawan berada pada angka 3,901. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan.

Hasil Uji t (Parsial)

Tabel 7 Hasil Uji t (Parsial)

Variabel Independen	B	Std. Error	Beta	t Hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	3.901	5.949	-	0.656	0.516	Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X ₁)	0.314	0.071	0.411	4.425	0.000	Signifikan
Budaya Kerja (X ₂)	1.166	0.142	0.762	8.199	0.000	Signifikan

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS

Versi.20, 2025

Interpretasi Hasil Uji t (Parsial)

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₁) terhadap Loyalitas Karyawan (Y):

Berdasarkan hasil uji *t*, nilai *t* hitung sebesar 4,425 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hal ini berarti Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Semakin tinggi tingkat partisipasi pemimpin dalam melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, semakin

meningkat pula loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2. Pengaruh Budaya Kerja (X_2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y):

Nilai t hitung sebesar 8,199 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima. Artinya, Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Budaya kerja yang kuat dan kondusif mampu menciptakan rasa nyaman serta komitmen tinggi dalam diri karyawan untuk tetap setia kepada perusahaan.

3. Konstanta (Constant):

Nilai konstanta sebesar 3,901 dengan signifikansi $0,516 > 0,05$ menunjukkan bahwa jika variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) dianggap konstan, maka Loyalitas Karyawan berada pada tingkat 3,901, namun pengaruhnya tidak signifikan secara statistik.

Hasil Uji F (Simultan)

Tabel 8 Uji F (Simultan)

Sumber Variasi	Sum of Squares	df	Mean Square	F Hitung	Sig.	Keterangan	Kesimpulan
Regression	1.760.105	2	880.053	38.522	0.000	Signifikan	H_0 ditolak, H_2 diterima
Residual	959.499	42	22.845				
Total	2.719.604	44					

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan Partisipatif
b. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS

Versi.20, 2025

Interpretasi Hasil Uji F (Simultan)

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 8 di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 38,522 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) pada PT Dian Nusa Tunggal (DNT).

Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 9 Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Keterangan
1	0.804	0.647	0.630	477.967	Kuat dan Signifikan

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Sumber: Data diolah Peneliti, SPSS

Versi.20, 2025

Interpretasi Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil pada Tabel 9 di atas, nilai R sebesar 0.804 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) dengan Loyalitas Karyawan (Y).

Nilai R Square (R^2) sebesar 0.647 berarti bahwa sebesar 64,7% variasi perubahan pada Loyalitas Karyawan dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan

Partisipatif dan Budaya Kerja secara simultan, sedangkan sisanya 35,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini, seperti kompensasi, kepuasan kerja, atau lingkungan kerja.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0.630 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel bebas dan sampel yang digunakan, model regresi tetap memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di PT Dian Nusa Tunggul (DNT), dengan nilai t hitung sebesar $4,425 > t$ tabel 2,018 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan. Temuan ini memperkuat konsep bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan dukungan pimpinan mampu menciptakan rasa dihargai dan

memiliki terhadap perusahaan (*sense of belonging*).

Kepemimpinan partisipatif tidak hanya meningkatkan kepercayaan antara atasan dan bawahan, tetapi juga memperkuat komitmen emosional terhadap organisasi. Dengan adanya ruang partisipasi, karyawan merasa pendapatnya bernilai dan berdampak pada arah kebijakan perusahaan. Hasil ini mendukung teori Rivai dkk. (2015) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu menumbuhkan loyalitas karena pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang menghargai kontribusi setiap anggota tim.

Secara empiris, temuan ini juga sejalan dengan penelitian Nainggolan & Sihombing (2023) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karena menciptakan hubungan interpersonal yang sehat dan meningkatkan rasa keadilan di tempat kerja. Dengan demikian, kepemimpinan yang melibatkan karyawan secara aktif terbukti menjadi salah satu faktor kunci dalam menjaga stabilitas tenaga kerja di PT DNT.

2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi, budaya kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai t hitung sebesar $8,199 > t$ tabel $2,018$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Variabel ini bahkan memiliki koefisien beta tertinggi ($0,762$), menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi loyalitas karyawan di PT DNT.

Budaya kerja yang kuat mencerminkan nilai-nilai organisasi yang dianut bersama, seperti saling menghargai, keterbukaan, dan kerja sama yang harmonis. Nilai-nilai tersebut menciptakan suasana kekeluargaan yang membuat karyawan merasa nyaman dan dihargai. Temuan ini mendukung teori Nawawi (2015) yang menjelaskan bahwa budaya kerja berfungsi sebagai sistem nilai yang mengatur perilaku dan membentuk identitas organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Yusuf & Saragih (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan positif mampu meningkatkan loyalitas serta

menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Dalam konteks PT DNT, budaya kerja yang hangat dan harmonis menciptakan keterikatan emosional yang kuat, sehingga karyawan lebih memilih bertahan meskipun tanpa tekanan kontraktual. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa loyalitas tidak hanya dibangun melalui insentif material, tetapi juga melalui iklim budaya kerja yang suportif dan saling menghargai.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai F hitung sebesar $38,522$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar $0,647$ menunjukkan bahwa kedua variabel ini secara bersama-sama mampu menjelaskan $64,7\%$ variasi loyalitas karyawan.

Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi antara perilaku kepemimpinan yang partisipatif dan budaya kerja yang positif mampu

menciptakan sinergi yang meningkatkan loyalitas karyawan. Pemimpin yang partisipatif memperkuat komunikasi dan keterlibatan, sedangkan budaya kerja yang baik memperkuat rasa kebersamaan dan kepercayaan. Hasil ini memperkuat teori Rivai dkk. (2015) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan.

Penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Nainggolan & Sihombing (2023) yang menemukan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Karyawan cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi ketika mereka merasa dihargai oleh pemimpin dan berada dalam lingkungan kerja yang selaras dengan nilai-nilai mereka. Oleh karena itu, upaya peningkatan loyalitas di PT DNT sebaiknya difokuskan pada penyelarasan antara gaya kepemimpinan yang inklusif dan penguatan budaya kerja yang humanis.

4. Variabel yang Paling Berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil uji regresi berganda, budaya kerja (X_2) memiliki pengaruh paling besar terhadap loyalitas karyawan dengan nilai *beta* 0,762 dibandingkan dengan gaya kepemimpinan partisipatif (X_1) yang hanya sebesar 0,411. Artinya, budaya kerja merupakan faktor dominan yang menentukan loyalitas karyawan di PT DNT.

Hasil ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang harmonis, keterbukaan antar rekan kerja, dan nilai saling menghargai memiliki peran lebih kuat dalam menjaga loyalitas dibandingkan gaya kepemimpinan semata. Budaya kerja yang kondusif menciptakan keterikatan emosional antara karyawan dan perusahaan, yang pada akhirnya memperkuat keinginan mereka untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi.

Temuan ini mendukung teori Rivai dkk. (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif menjadi pondasi utama dalam membangun loyalitas, di samping faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja. Selain itu, hasil ini konsisten dengan penelitian Nainggolan & Sihombing (2023) yang menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan

dan budaya kerja berpengaruh secara simultan, faktor budaya kerja memiliki dampak yang lebih besar dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *gaya kepemimpinan partisipatif* dan *budaya kerja* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *loyalitas karyawan* pada PT Dian Nusa Tunggal (DNT).

1. Gaya kepemimpinan partisipatif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan partisipatif—melalui pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pemberian kesempatan untuk berpendapat, serta komunikasi dua arah yang terbuka maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kepemimpinan yang partisipatif menciptakan rasa memiliki dan komitmen kerja yang kuat di antara karyawan.
2. Budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Budaya kerja kekeluargaan yang diterapkan di PT DNT

membentuk lingkungan kerja yang nyaman, terbuka, dan saling menghargai. Nilai-nilai seperti kerja sama, kepercayaan, dan solidaritas antar anggota organisasi memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, terutama dalam konteks hubungan kerja tanpa kontrak formal.

3. Secara simultan gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi $< 0,05$ dengan nilai *R Square* sebesar 0,647. Artinya, kedua variabel independen mampu menjelaskan 64,7% variasi pada loyalitas karyawan, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.
4. Variabel budaya kerja merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi loyalitas karyawan. Nilai *Beta* yang lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan partisipatif menegaskan bahwa budaya kerja yang kekeluargaan, inklusif, dan egaliter menjadi fondasi utama pembentukan loyalitas di PT DNT. Temuan ini memperlihatkan bahwa iklim kerja yang positif dan rasa kebersamaan yang tinggi dapat menggantikan peran

formalitas kontrak kerja dalam mempertahankan loyalitas karyawan.

Saran

1. Bagi manajemen PT DNT, perlu mempertahankan sekaligus mengembangkan budaya kerja kekeluargaan yang telah terbukti berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Meskipun gaya kepemimpinan partisipatif tidak menunjukkan pengaruh yang paling dominan secara statistik, pendekatan kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan melibatkan karyawan tetap harus dipertahankan. Kombinasi antara budaya kerja yang inklusif dan kepemimpinan partisipatif berkontribusi signifikan terhadap terciptanya iklim kerja yang positif serta memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.
2. Perusahaan lain di sektor industri manufaktur, khususnya skala kecil dan padat karya, dapat menjadikan PT DNT sebagai contoh praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam membangun loyalitas tanpa bergantung pada sistem kontrak kerja formal maupun insentif finansial tinggi. Budaya kerja yang menekankan nilai kekeluargaan, rasa memiliki, dan

saling menghargai terbukti mampu menciptakan loyalitas yang kuat serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap keberlangsungan perusahaan.

3. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti lingkungan kerja fisik, kompensasi, motivasi kerja, serta faktor demografis seperti usia, pendidikan, dan pengalaman kerja. Hal ini penting karena sekitar 35,3% variasi loyalitas karyawan belum dapat dijelaskan oleh dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di berbagai konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeline, K. (2022). Dampak gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan dan turnover intention (Studi kasus PT Bank XYZ Tbk). *Jurnal Bina Manajemen*, 10(2), 42–63. <https://doi.org/10.52859/jbm.v10i2.205>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed*

- hr/>
- methods approaches (4th ed.). Sage Publications.
- Endah, S., Ferdinandus, C., & Mohammad, I. F. (2021). Do participatory leadership style, motivation, and work environment affect employee performance? Lessons from local organization in an emerging country. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 3(2), 316–331.
<https://doi.org/10.33258/biohs.v3i2.453>
- Gallup. (2023). Employee engagement strategies: Fixing the world’s \$8.8 trillion workplace problem.
<https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Jobstreet by SEEK. (2024). Laporan eksklusif Jobstreet by SEEK “Rekrutmen, kompensasi, dan manfaat 2024” menunjukkan tren peningkatan rekrutmen di Indonesia.
<https://id.jobstreet.com/id/about/news/article/hcb-report-2024>
- Katadata. (2024). Tren PHK di Indonesia meningkat semester I 2024.
<https://databoks.katadata.co.id/ketenagakerjaan/statistik/66a352cc4acb7/tren-phk-di-indonesia-meningkat-semester-i-2024>
- Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.
- Nainggolan, D., & Sihombing, R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 87–98.
<https://doi.org/10.31219/osf.io/xyz123>
- Nawawi, H. (2015). Budaya organisasi: Teori, aplikasi, dan strategi dalam penelitian. Gadjah Mada University Press.
- Othman, M. A., & Durmaz, O. (2022). Exploring the effect of supportive culture on employee’s innovative behavior: The role of training and supervisor support. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(1), 99–107.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i1.1571>

- Pechacek, J., Anderson, D., Lund, R., & Drill-Mellum, L. (2022). Healthy work environments: An interprofessional partnership model to promote positive workplace culture. *Interdisciplinary Journal of Partnership Studies*, 9(2), 7. <https://doi.org/10.24926/ijps.v9i2.4978>
- Rahman, S. A., Supriyantoro, S., & Anindita, R. (2023). The influence of emotional intelligence, nurse loyalty, leadership style, intervention of motivational variables in hospital. *Jurnal Health Sains*, 4(3), 85–95. <https://doi.org/10.46799/jhs.v4i3.865>
- Rivai, V., Murni, S., & Sagala, E. J. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (Edisi ke-3). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rudi, R., Qamari, I. N., & Udin, U. (2024). What factors influence employee loyalty? A meta-analysis using VOSviewer. *Multidisciplinary Reviews*, 7(10), 2024193. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024193>
- Seth, S. (2022). Analysis of communication and leadership style on employee loyalty and performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 3(5), 576–583. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v3i5.1578>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2021). *Budaya organisasi dan perilaku karyawan*. Kencana.
- Thakur, D. J., Dayal, G., Kumar, V., & Kaur, M. (2022). How leadership style creates an impact on job satisfaction level of employees in an organization. *International Journal of Health Sciences*. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.7844>
- Wajdy, F., Tawe, A., & Natsir, U. D. (2023). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap budaya organisasi dan produktivitas kerja pegawai pada Balai Pelaksana Penyedia Perumahan (P2P) Sulawesi II. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 1(2), 73–76. <https://doi.org/10.59971/jimbe.v1i2.13>
- Yusuf, R., & Saragih, E. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 8(1), 55–67. <https://doi.org/10.33369/jiab.v8i1.12089>

Yusuf, Y. O., & Saragih, R. (2020). The effect of organizational culture on employee loyalty. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 380–387. <https://doi.org/10.36555/almana.v4i3.1476>.