

Pengaruh Kepemimpinan dan Rasa Kebersamaan terhadap Kinerja Pegawai: Keterlibatan Karyawan sebagai Mediasi

The Influence of Leadership and Sense of Community on Employee Performance: Employee Engagement as Mediator

Hanif Mauludin^{*)}, Yuyuk Liana, Neni Kurniawati

Program Studi Manajemen, STIE Malangkuçęwara, Indonesia

*e-mail korespondensi: hanif@stie-mce.ac.id

Info Artikel	Abstrak
<i>Riwayat Artikel :</i> Diterima: 01 Agustus 2025 Disetujui: 28 Agustus 2025 Dipublikasikan: Januari 2026 <i>Nomor DOI :</i> 10.33059/jseb.v17i1.12812 <i>Cara Mensitasi :</i> Mauludin, H., Liana, Y., & Kurniawati, N. (2026). Pengaruh kepemimpinan dan rasa kebersamaan terhadap kinerja pegawai: Keterlibatan karyawan sebagai mediasi. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 17(1), 147-160. DOI: 10.33059/jseb.v17i1.12812.	Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan dan rasa kebersamaan terhadap kinerja pegawai, dengan keterlibatan karyawan sebagai mediator di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang. SEM-PLS digunakan sebagai alat analisis dengan 42 PNS yang dipilih sebagai responden melalui <i>purposive sampling</i>. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan pada kinerja pegawai. Namun, kepemimpinan dan rasa kebersamaan sama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Penting dicatat, rasa kebersamaan juga secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa rasa kebersamaan yang kuat bisa meningkatkan kinerja. Selain itu, keterlibatan karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, memperkuat kebersamaan dalam organisasi adalah strategi efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Kata Kunci: Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Pegawai, Rasa Kebersamaan.

Article Info	Abstract
<i>Article History :</i> Received: 01 August 2025 Accepted: 28 August 2025 Published: January 2026 <i>DOI Number :</i> 10.33059/jseb.v17i1.12812 <i>How to Cite :</i> Mauludin, H., Liana, Y., & Kurniawati, N. (2026). Pengaruh kepemimpinan dan rasa kebersamaan terhadap kinerja pegawai: Keterlibatan karyawan sebagai mediasi. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 17(1), 147-160. DOI: 10.33059/jseb.v17i1.12812.	<i>This study analyzes the influence of leadership and a sense of community on employee performance, with employee engagement as a mediator at the Malang Regency Tourism and Culture Office. SEM-PLS was used as the analysis tool, with 42 civil servants selected as respondents through purposive sampling. The results showed that leadership had a positive but insignificant effect on employee performance. However, leadership and a sense of community both had a positive and significant effect on employee engagement. Importantly, a sense of community also had a direct positive and significant effect on employee performance, indicating that a strong sense of community can improve performance. Furthermore, employee engagement was shown to have a positive and significant effect on employee performance. Therefore, strengthening togetherness within an organization is an effective strategy to improve employee engagement and performance.</i> Keywords: Leadership, Employee Engagement, Employee Performance, Sense of Community.

PENDAHULUAN

Kinerja PNS berperan penting dalam administrasi, kebijakan, dan layanan publik, sehingga evaluasinya diperlukan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi tugas. Kinerja merupakan sebagai upaya yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan organisasi, yang sangat penting untuk mencapai daya saing (Redo *et al.*, 2024). Hal ini menekankan pada perilaku yang dapat diamati dan diukur, serta relevan dengan tujuan organisasi. Evaluasi kinerja PNS bertujuan untuk mengukur seberapa baik seorang pegawai mampu mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan (Harmaini *et al.*, 2024). Kinerja mencakup berbagai indikator, seperti produktivitas, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, dan sikap kerja. Proses evaluasi ini tidak hanya memberikan gambaran mengenai capaian kinerja individu, tetapi juga menjadi dasar bagi pengambilan keputusan dalam pengembangan karier, pemberian penghargaan, maupun tindakan korektif.

Dalam reformasi birokrasi, peningkatan kinerja PNS menjadi tuntutan internal sekaligus harapan masyarakat. Pemerintah menempuh berbagai langkah, seperti pengembangan kompetensi dan penerapan teknologi informasi. Keberhasilan upaya ini sangat ditentukan oleh kepemimpinan efektif yang mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif, memotivasi, dan memberi arahan jelas (Ghifari & Priyatmono, 2025). Pemimpin yang baik mampu menginspirasi dan mempengaruhi bawahannya untuk bekerja lebih baik, lebih efisien, dan lebih produktif. Esensi kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan melalui motivasi dan kolaborasi. Yang didukung oleh kompetensi manajerial, mobilisasi sumber daya, serta komunikasi yang transparan. (Destiana, 2023; Tyaningsih & Nurachadijat, 2023). Hal ini menekankan pengaruh dan orientasi tujuan sebagai inti dari kepemimpinan. Pemimpin juga berperan penting dalam proses evaluasi kinerja. Kepemimpinan yang kuat dan visioner akan mendorong budaya kerja yang proaktif dan inovatif, sehingga mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Selain kepemimpinan, rasa kebersamaan (*sense of community*) dalam sebuah tim atau organisasi juga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk kerja sama, komunikasi yang efektif, dan dukungan timbal balik, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja individu maupun kinerja kelompok. Procentese *et al.*, (2019) menyebutkan rasa kebersamaan adalah perasaan memiliki, keterikatan emosional, dan tanggung jawab bersama terhadap tujuan kelompok, yang membuat anggota merasa diterima dan didukung. Kebersamaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan suportif, sehingga anggota yang merasa dihargai cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dan kinerja lebih baik (Wangge & Masman, 2024). Ketika tim merasa terhubung, motivasi mereka meningkat untuk berkontribusi demi kesuksesan bersama, yang berdampak pada produktivitas dan kualitas kerja (Orujaliyev, 2024). Selain itu, kebersamaan mendorong komunikasi terbuka dan efektif, sehingga informasi tersampaikan jelas, mengurangi kesalahpahaman, dan meningkatkan efisiensi kerja.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang kuat dan saling mempengaruhi. Keterlibatan karyawan merujuk pada tingkat komitmen, motivasi, dan keterlibatan emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Keterlibatan karyawan digambarkan sebagai komitmen karyawan untuk melakukan tugas-tugas perusahaan, yang mencakup keterlibatan mereka dalam tugas kerja dan kondisi fisik, kognitif, dan emosional mereka (Istiqomah & Hardew, 2024). Keterlibatan ini ditandai dengan rasa energi, dedikasi, dan konsentrasi terhadap pekerjaan. Karyawan yang terlibat cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi karena mereka merasa terhubung secara emosional

dengan pekerjaan mereka dan memahami pentingnya peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi (Khairunisa *et al.*, 2025).

Motivasi tinggi mendorong karyawan bekerja lebih keras dan fokus, sementara keterlibatan menciptakan lingkungan kerja positif dan kolaboratif. Hal ini membentuk siklus dimana karyawan merasa dihargai, diberdayakan dan didukung, sehingga meningkatkan kinerja individu maupun tim. Kepemimpinan yang efektif membangun budaya organisasi yang mendukung kebersamaan dan keterlibatan (Khoirunnisa *et al.*, 2025). Gaya kepemimpinan inklusif mendorong rasa kepemilikan dan komitmen tim (Karimi & Khawaja, 2024), sedangkan kepemimpinan berorientasi visi memberi arah yang jelas. Kebersamaan memperkuat kerjasama dan mengurangi konflik (Savio *et al.*, 2023). Keterlibatan karyawan mencakup komitmen, motivasi, serta keterikatan emosional dan kognitif, yang meningkatkan produktivitas (Ayyubi & Singh, 2024). Dengan kepemimpinan efektif, kebersamaan, dan keterlibatan, kinerja organisasi meningkat (Akbar *et al.*, 2022). Namun demikian, hasil penelitian masih beragam. Baomar & Islam (2024) menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan keterlibatan sebagai mediator, sedangkan Hilton *et al.* (2021) tidak menemukan pengaruh langsung. Faktor kebersamaan dan keterlibatan dinilai terbukti positif dan signifikan (Wulansari & Musslifah, 2024; Lestari & Deviastri, 2024).

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menekankan peran rasa kebersamaan (*sense of community*) yang masih jarang diteliti dalam kaitannya dengan kinerja PNS. Berbeda dari studi sebelumnya yang lebih fokus pada kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan, penelitian ini menguji bagaimana kebersamaan, kepemimpinan, dan keterlibatan saling berinteraksi dalam meningkatkan kinerja. Pendekatan ini memberikan perspektif baru yang lebih komprehensif, khususnya pada konteks birokrasi daerah di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang.

TELAAH LITERATUR

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam meningkatkan kinerja pegawai (Manurung, 2024). Kepemimpinan mencakup kemampuan pemimpin mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi pegawai agar bekerja sesuai tujuan organisasi. Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab berdasarkan standar organisasi, meliputi efektivitas, efisiensi, dan hasil kerja (Munawwarah *et al.*, 2024). Pemimpin yang menciptakan lingkungan kerja kondusif dan memberikan arahan jelas mampu mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik (Pawa *et al.*, 2024). Selain itu, kepemimpinan juga berperan penting dalam memengaruhi kinerja di tingkat individu maupun organisasi. Konsep kepemimpinan sebagai kinerja menekankan bahwa pemimpin dapat meningkatkan efektivitas melalui keterampilan seperti kesadaran diri, kehadiran, dan komunikasi (Manurung, 2024). Berbagai gaya kepemimpinan, termasuk transformasional dan melayani, terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan serta hasil organisasi, sehingga mendorong inovasi dan kinerja tinggi (Istiqomah & Hardew, 2024).

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Secara teoritis, rasa kebersamaan (*sense of community*) yang kuat di tempat kerja dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat motivasi, serta mendorong kolaborasi yang lebih baik (Rahmawati & Mariyati, 2024). Rasa kebersamaan menciptakan hubungan yang harmonis antarpegawai, yang pada akhirnya memfasilitasi kolaborasi dan kerja tim yang lebih efektif. Hal ini penting dalam menyelesaikan tugas-tugas yang membutuhkan koordinasi, inovasi, dan sinergi antar individu (Moisseron-Baudé *et al.*, 2022). Ketika pegawai

merasa memiliki hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan organisasi, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Retnowati & Masnawati, 2024). Hal ini meningkatkan kinerja secara individu maupun kolektif. Pegawai yang merasa didukung dan diterima dalam komunitas kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Wahyudi *et al.*, 2021). Kepuasan ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan dedikasi terhadap tugas-tugas.

H2: Rasa kebersamaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan tingkat keterlibatan, komitmen emosional, dan antusiasme pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi yang mendorong dedikasi, proaktivitas, dan kontribusi maksimal (Syamsuri, 2018). Sementara itu, kinerja pegawai mencakup produktivitas, efisiensi, dan kualitas output (Alfathian & Hidayat, 2020). Keterlibatan (*engagement*) mencerminkan kondisi psikologis ketika karyawan merasa berkepentingan terhadap keberhasilan perusahaan dan termotivasi melampaui *job requirement* sehingga dapat membawa perubahan positif pada individu, tim, maupun organisasi (Jian & Regua, 2024). Secara teoritis, *engagement* yang tinggi berpotensi meningkatkan kinerja pegawai, karena karyawan yang terlibat lebih termotivasi, memiliki relasi kerja baik, dan mampu menghadapi tantangan dengan efektif (Istiqomah & Hardew, 2024).

H3: Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang efektif dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan meningkatkan derajat keterlibatan emosional serta psikologis karyawan (*employee engagement*). Dalam hal ini, keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Chrisshyaren & Erdiansyah, 2023). Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif, komunikatif, dan partisipatif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga dapat mendorong keterlibatan karyawan yang pada gilirannya meningkatkan hasil kerja. Pemimpin yang menanamkan visi dan rasa tujuan kepada tim mampu membangkitkan semangat, menumbuhkan rasa tanggung jawab, serta mendorong kontribusi, inovasi, dan efisiensi kerja karyawan (Munfaqiroh *et al.*, 2020). Temuan empiris juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif cenderung meningkatkan tingkat keterlibatan dan berdampak positif pada kinerja pegawai (Djaluputro & Andrias, 2023; Parashakti & Setiawan, 2019).

H4: Kepemimpinan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Rasa kebersamaan mencerminkan keterhubungan, dukungan sosial, dan rasa memiliki di tempat kerja yang membentuk suasana positif serta meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan (Tamariska *et al.*, 2019). Lingkungan kerja harmonis mendorong keterlibatan yang lebih tinggi, ditandai dengan komitmen emosional, fokus, dan partisipasi aktif yang berujung pada produktivitas, inovasi, dan efisiensi (Kimonyo, 2024; Kuang *et al.*, 2023). Dalam kerangka mediasi, keterlibatan memperkuat hubungan antara rasa kebersamaan dan kinerja, meskipun rasa kebersamaan juga dapat berpengaruh langsung (Moisseron-Baudé *et al.*, 2022). Dengan demikian, keterhubungan sosial tidak hanya menciptakan lingkungan kerja positif tetapi juga menjadi faktor strategis yang meningkatkan kinerja melalui keterlibatan, menegaskan pentingnya faktor sosial dan psikologis bagi keberhasilan organisasi.

H5: Rasa kebersamaan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah 62 pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Malang, terdiri dari 42 PNS dan 20 PTT. 42 pegawai dipilih sebagai responden melalui metode *purposive sampling* berdasarkan kriteria masa kerja ≥ 5 tahun dan pengalaman program tahunan.

Variabel penelitian meliputi kepemimpinan, rasa kebersamaan, keterlibatan karyawan, serta kinerja pegawai. Definisi operasional dan indikator dari masing-masing variabel dijabarkan sebagai berikut. Variabel independent pertama yaitu kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Kelley *et al.*, 2024). Pemimpin berperan bukan hanya sebagai pengarah, tetapi juga penggerak yang menciptakan lingkungan kerja produktif. Indikatornya mencakup penciptaan visi, motivasi, pengambilan keputusan, serta pembangunan hubungan. Rasa kebersamaan (*sense of community*) merujuk pada rasa keterikatan dan identitas dalam kelompok (Durakovic *et al.*, 2023), sehingga kebersamaan ini membentuk ikatan emosional yang membuat anggota merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari komunitas. Indikatornya mencakup keanggotaan, pengaruh timbal balik, serta integrasi kebutuhan. Variabel independen ketiga adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berupa kombinasi antusiasme, dedikasi, dan sikap keterlibatan kerja yang dipengaruhi kepuasan personal serta dukungan organisasi (Ayyubi & Singh, 2024). Keterlibatan tercermin melalui semangat, dedikasi, dan fokus penuh terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kontribusi. Variabel dependen adalah kinerja pegawai (*employee performance*) merupakan hasil interaksi kemampuan, motivasi, dan kesempatan dalam bekerja (Septiana *et al.*, 2024). Indikatornya meliputi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Kinerja mencerminkan realisasi potensi individu dalam kontribusi nyata bagi organisasi.

Metode analisis menggunakan metode deskriptif dan SEM-PLS, karena dinilai fleksibel untuk sampel kecil-menengah, mampu memprediksi perilaku data, dan tidak menuntut distribusi normal ketat (Ghozali, 2014; Nusrang *et al.*, 2023). Data dikumpulkan melalui kuesioner dan studi pustaka. Uji validitas dan reliabilitas instrumen dijalankan mengikuti prosedur Hair *et al.* (2018), meliputi uji *convergent validity* (kriteria *loading factor* harus melebihi 0,7) dan uji Cronbach Alpha (kriteria nilai *alpha* harus melebihi 0,6), sedangkan uji struktural meliputi nilai *R-Square* (kriteria kuat jika nilai mencapai 0,67; moderat jika nilai mencapai 0,33; lemah jika nilai mencapai 0,19) dan pengujian *path coefficients* yang diuji melalui *bootstrapping*. Teknik *bootstrapping* dilakukan dengan *resampling* ribuan kali untuk menghasilkan distribusi empiris dan *p-value*, dimana koefisien jalur dinilai signifikan jika *p-value* melebihi 0,05. Dengan proses demikian, *bootstrapping* meningkatkan keandalan estimasi tanpa bergantung pada asumsi distribusi normal.

HASIL ANALISIS

Tabel 1 menyajikan hasil analisis deskriptif mengenai indikator yang paling penting menurut para responden dari masing-masing variabel penelitian ini. Berdasarkan nilai rerata yang diperoleh ditunjukkan variabel kepemimpinan dipersepsikan positif terutama dalam membangun kepercayaan, meski menurut responden bahwa kemampuan pemecahan masalah masih perlu ditingkatkan. Pada variabel rasa kebersamaan diperoleh karyawan merasa diterima dan dihargai, namun dukungan organisasi masih dirasa kurang sehingga kebijakan yang berfokus memperkuat kebersamaan perlu diperhatikan. Keterlibatan para karyawan telah tercermin dari semangat dan ketangguhan yang tinggi, meski fokus kerja dinilai masih menjadi tantangan. Sementara itu, para responden menilai kinerja individu telah kompeten, tetapi kontribusi terhadap tujuan tim perlu ditingkatkan.

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Indikator	Nilai Rerata
Kepemimpinan	Pemimpin mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan dengan efektif kepada tim	4,10
	Pemimpin mampu menetapkan tujuan yang menantang namun realistis	4,21
	Pemimpin mampu membangkitkan antusiasme dan semangat dalam tim	4,02
	Pemimpin mampu memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi anggota tim	4,12
	Pemimpin mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi yang relevan	4,02
	Pemimpin mampu mengidentifikasi dan memecahkan masalah dengan efektif	3,95
	Pemimpin mampu membangun hubungan yang baik dengan anggota tim	3,95
	Pemimpin mampu membangun kepercayaan dan kredibilitas di mata anggota tim	4,14
Rasa Kebersamaan	Saya merasa diterima dan dihargai	4,17
	Saya merasa menjadi bagian dari Dinas ini	3,64
	Saya merasa memiliki pengaruh terhadap keputusan yang diambil	3,55
	Saya merasa pendapat saya didengar dan dihargai	3,86
	Saya merasa Disparbud memberikan dukungan yang saya butuhkan	3,36
	Saya merasa Disparbud membantu saya mencapai tujuan pribadi saya	3,71
Keterlibatan Pegawai	Saya merasa penuh energi saat bekerja	3,93
	Saya merasa kuat dan tangguh dalam menghadapi tantangan di tempat kerja	4,07
	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	4,02
	Saya merasa pekerjaan saya menantang dan menginspirasi	3,86
	Saya merasa sangat fokus saat bekerja	3,67
	Saya merasa sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan saya	3,93
Kinerja Pegawai	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan	3,79
	Saya mampu menghasilkan output kerja dalam jumlah yang memadai	3,93
	Saya memperhatikan detail dan teliti dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan	3,86
	Saya menghasilkan pekerjaan yang memenuhi atau melebihi standar kualitas yang ditetapkan	3,81
	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan	3,76
	Saya mampu mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan	3,88
	Saya mampu mencapai tujuan dan target yang ditetapkan	4,00
	Saya mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan tim atau organisasi	3,71
	Saya mampu bekerja secara mandiri dengan sedikit pengawasan	3,86
	Saya mampu mengambil inisiatif dan menyelesaikan tugas tanpa instruksi yang detail	3,95

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Hasil pengukuran indikator yang dirangkum dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa semua nilai variabel adalah lebih besar dari 0,7 yang berarti indikator itu dapat digunakan dalam pengujian model penelitian lebih lanjut karena memenuhi *convergent validity* (Ghozali, 2021; Hair *et al.*, 2021).

Tabel 2. Hasil Measurement Model (Outer Model)

	Keterlibatan Pegawai	Rasa Kebersamaan	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai
Y1.1				0,899
Y1.2				0,923
Y1.3				0,907
Y1.4				0,939
Y1.5				0,893
Y1.6				0,908
Y1.7				0,945
Y1.8				0,931
Y1.9				0,961
Y1.10				0,925
X1.1			0,930	
X1.2			0,944	
X1.3			0,928	
X1.4			0,941	
X1.5			0,972	
X1.6			0,948	
X1.7			0,963	
X1.8			0,959	
X2.1		0,885		
X2.2		0,757		
X2.3		0,918		
X2.4		0,883		
X2.5		0,919		
X2.6		0,838		
Z1.4	0,939			
Z1.5	0,951			
Z1.6	0,963			
Z1.7	0,941			
Z1.8	0,918			
Z1.9	0,971			

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Tabel 3. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
Kepemimpinan	0,899
Rasa Kebersamaan	0,754
Keterlibatan Pegawai	0,897
Kinerja Pegawai	0,852

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Tabel 4. Hasil Construct Reliability

	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan	0,984
Rasa Kebersamaan	0,934
Keterlibatan Pegawai	0,977
Kinerja Pegawai	0,981

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Tabel 5. Hasil Nilai R-Square

	R-Square
Keterlibatan Pegawai	0,968
Kinerja Pegawai	0,981

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Metode lain untuk melihat nilai *discriminant validity* adalah dengan mengukur validitas dari konstruk berdasarkan nilai AVE, dimana dipersyaratkan model yang baik apabila AVE masing-masing konstruk memiliki nilai lebih besar dari 0,5 (Hair *et al.*, 2018). Berdasarkan hasil output pada Tabel 3 ditunjukkan nilai AVE untuk setiap konstruk adalah lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan bahwa konstruk yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Construct Reliability dan Goodness of Fit (Inner Model)

Construct reliability dipandang serupa dengan *Cronbach's alpha* yaitu mengukur reliabilitas konstruk atau variabel laten, dimana nilainya harus diatas 0,70 untuk dianggap reliabel. Namun untuk penelitian bersifat eksploratori, nilai reliabilitas sebesar 0,5 sampai 0,6 dianggap telah cukup untuk menjustifikasi hasil penelitian (Novak & Rebernjak, 2023). Tabel 4 menampilkan output *construct reliability* dari hasil olah data penelitian ini menggunakan program PLS. Berdasarkan tabel tersebut tampak nilai *Cronbach's alpha* untuk semua variabel berada diatas 0,7 sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel-variabel tersebut mempunyai *construct reliability* yang bagus.

Evaluasi model dilakukan menggunakan *R-square* (R^2) untuk konstruk dependen. *R-square* mencerminkan kekuatan prediksi dari keseluruhan model (Siregar *et al.*, 2024) dengan batasan nilai bahwa *R-square* harus lebih besar dari 0,10 atau lebih besar dari 10 persen (atau *goodness-fit* dari model). Berdasarkan hasil pengolahan data dengan PLS, diperoleh nilai *R-square* (koefisien determinasi) seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.

Goodness of fit dapat diketahui dari nilai *Q-square*. Nilai ini memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-square*) dalam analisis regresi. Semakin tinggi *R-square* maka model dapat dikatakan semakin *fit* dengan data. Nilai *Q-square* yang lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan model mempunyai kemampuan *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014). Dari Tabel 5, dapat dihitung nilai $Q\text{-square} = 1 - (1 - 0,968)(1 - 0,981) = 0,9994$ atau 99,94 persen. Berdasar hasil perhitungan tersebut berarti nilai *R-square* yang dihasilkan pada persamaan model *overall* adalah 99,94 persen, atau hasil ini memberikan makna bahwa model struktural mempunyai *predictive relevance* sangat tinggi atau bahwa model penelitian dinyatakan semakin baik dan layak untuk digunakan dalam tujuan prediksi.

Untuk menguji sejumlah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, digunakan nilai koefisien jalur untuk melihat arah pengaruh dan *p-value* untuk menilai derajat signifikansi. Hasil pengujian hipotesis dirangkum dalam Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>t-Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P-values</i>
Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,331	0,319	0,144	2,296	0,022
Rasa Kebersamaan -> Keterlibatan Pegawai	0,767	0,773	0,090	8,485	0,000
Rasa Kebersamaan -> Kinerja Pegawai	0,595	0,612	0,147	4,045	0,000
Kepemimpinan -> Keterlibatan Pegawai	0,229	0,222	0,095	2,425	0,016
Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,074	0,068	0,056	1,310	0,191

Sumber: Data primer (diolah), 2025.

Hasil estimasi inner model yang terangkum dalam Tabel 6 menunjukkan keterlibatan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi keterlibatan pegawai semakin baik kinerja mereka. Rasa kebersamaan juga terbukti berpengaruh positif signifikan baik terhadap keterlibatan pegawai maupun kinerja, yang berarti bahwa rasa kebersamaan mampu meningkatkan keterlibatan sekaligus kinerja dari pegawai. Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan pegawai, namun pengaruh langsungnya pada kinerja terbukti tidak signifikan.

Pembahasan

Hasil pertama penelitian ini menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi mampu meningkatkan kinerja. Hasil ini sesuai dengan temuan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan yang terlibat menyumbangkan kemampuan, upaya, dan pemikiran mereka untuk pekerjaan. Karyawan yang terlibat lebih cenderung berkomitmen dan produktif, yang meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Lestari & Devastri, 2024). Selain itu, keterlibatan karyawan memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh temuan penelitian. Pemimpin organisasi harus memprioritaskan faktor-faktor ini untuk hasil yang lebih baik (Amrina *et al.*, 2024). Studi ini menemukan bahwa karakteristik generasi karyawan, khususnya generasi Y dan Z, secara positif mempengaruhi keterlibatan dan kinerja karyawan. Namun, karakteristik generasi tidak memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja. Sebaliknya, meningkatkan keterlibatan karyawan dan memahami karakteristik generasi dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan di lembaga swasta.

Hasil penelitian kedua ini memperoleh temuan bahwa adanya pengaruh langsung dari rasa kebersamaan terhadap keterlibatan karyawan yang berarti situasi kebersamaan yang terbentuk mampu meningkatkan keterlibatan. Hasil ini menekankan bahwa keterlibatan masyarakat adalah proses multifase yang penting untuk intervensi kesehatan yang berhasil. Kolaborasi yang efektif antara kepala desa, anggota dewan penasihat masyarakat, dan asisten peneliti masyarakat secara signifikan meningkatkan keterlibatan (Mthembu & Chimbari, 2024). Keterlibatan ini mengarah pada perhatian pemangku kepentingan yang lebih besar, kredibilitas, dan efisiensi dalam pelaksanaan proyek (Kelvin, 2024). Hasil penelitian juga sesuai dengan penelitian yang mengungkapkan tentang keterlibatan masyarakat secara signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan proyek pembangunan dengan mendorong peningkatan keterlibatan dari anggota masyarakat.

Hasil penelitian ketiga menyatakan bahwa pengaruh langsung dari rasa kebersamaan terhadap kinerja karyawan adalah positif signifikan, yang berarti situasi kebersamaan yang terbentuk mampu

meningkatkan kinerja. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian milik Jamouchi (2020) bahwa kebersamaan meningkatkan pengalaman para karyawan dengan mendorong intra-aksi di antara mereka, yang mengarah kepada praktik artistik yang lebih kaya. Hasil ini sesuai juga dengan penelitian Ngebursian & Latupapua (2024) menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Keterlibatan kolektif ini karenanya dinilai munculnya pengaruh yang beragam, dimana pengalaman masing-masing individu berkontribusi pada transisi bersama namun unik. Rasa kebersamaan di antara anggota organisasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kerja sama tim, dan memperkuat budaya organisasi.

Hasil penelitian berikutnya menemukan kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan pegawai. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian Chrisshyaren & Erdiansyah (2023) maupun temuan empiris milik Antariksa & Budiadi (2024) yaitu kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Dengan demikian, hasil ini berarti menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan ditempat kerja mampu meningkatkan derajat keterlibatan pegawai.

Hasil terakhir dari penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian Mithila (2024) maupun riset milik Manurung (2024) dengan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dalam bisnis skala kecil. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan bisnis. Karyawan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang efektif cenderung memiliki motivasi dan kinerja yang lebih baik.

Secara komprehensif, temuan penelitian ini menekankan perlunya meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti menawarkan peluang untuk pengembangan pribadi, insentif, dan menumbuhkan suasana kerja yang positif. Melalui latihan ikatan sosial seperti membangun tim, memperkuat kesatuan dalam organisasi juga dapat menjadi strategi yang berhasil untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Selain itu, pelatihan kepemimpinan yang bertujuan untuk menciptakan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif dan efektif perlu diberikan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Mengingat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan, maka organisasi juga perlu mengevaluasi faktor-faktor lain yang mungkin lebih berpengaruh terhadap kinerja, seperti kebijakan organisasi, dukungan sumber daya, dan budaya perusahaan.

SIMPULAN

Keterlibatan pegawai terbukti memiliki hubungan positif dan substansial dengan kinerja, artinya semakin tinggi keterlibatan karyawan maka semakin baik kinerja yang dihasilkan. Lingkungan kerja yang solid dalam tim maupun organisasi memperkuat derajat keterlibatan pegawai dan pada gilirannya meningkatkan kinerja. Faktor kebersamaan juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan serta kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan berperan penting dalam mendorong engagement, meskipun dampaknya pada kinerja tidak signifikan secara langsung jika dibandingkan dengan faktor keterlibatan dan kebersamaan. Implikasi temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menekankan persatuan dan partisipasi staf, serta memastikan gaya kepemimpinan yang mendukung kerja sama tim. Untuk hasil lebih optimal, praktik kepemimpinan seharusnya diarahkan pada penciptaan kolaborasi dan partisipasi aktif, sementara manajemen perlu menetapkan aturan yang mendorong keterlibatan dan memperkuat budaya kerja inklusif.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada desain *cross-sectional* yang hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu, sehingga belum dapat menggambarkan dinamika perubahan kepemimpinan, kebersamaan, keterlibatan, dan kinerja pegawai dalam jangka panjang. Untuk itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal agar dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu.

REFERENSI

- Akbar, R., Fauzi, A., Rizkha, A., Putri, S. T., & Fadhilah, I. (2022). Pengaruh gaya pemimpin, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(3), 660–669. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i3>.
- Alfathian, M. R., & Hidayat, D. (2020). Employee engagement dalam konteks government public relations. *Jurnal Digital Media Dan Relationship*, 2(2), 99–107. <https://doi.org/10.51977/jdigital.v2i2.282>.
- Amrina, E., Foci, N. A., & Hasan, A. (2024). The effect of employee engagement on employee performance by moderation of generational characteristics of employees in private agencies. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 13(2), 75–90. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v13i2.7202.75-90>.
- Antariksa, S. K. S., & Budiadi, H. (2024). Examining the role of transformational leadership in enhancing employee engagement and organizational effectiveness: insights from human resource management. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(9), 2087–2103. <https://doi.org/10.59613/global.v2i9.298>.
- Ayyubi, M. J., & Singh, D. S. K. (2024). Employee engagement - A literature review. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(6), 1–4. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.30537>.
- Baomar, S. M., & Islam, M. K. (2024). Evaluating the mediating role of transformational leadership in the nexus of employee motivation, engagement, emotional intelligence, and performance: A comprehensive review. *WSEAS Transaction on Business and Economics*, 21, 1713–1723. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.140>.
- Chrisshyaren, & Erdiansyah, R. (2023). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 164–175. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i1.22480>.
- Destiana, R. (2023). Kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sektor publik. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 437–460. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v5i1.15762>.
- Djaluputro, S., & Andrias, M. S. (2023). Analisis gaya kepemimpinan dalam keterikatan karyawan di PT. DMI: Studi kasus kualitatif. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 14(225), 514–529. <https://doi.org/10.33059/jseb.v14i3.8230>.
- Durakovic, I., Aznavoorian, L., & Candido, C. (2023). Togetherness and (work)place: Insights from workers and managers during Australian COVID-induced lockdowns. *Sustainability (Switzerland)*, 15(1), 94. <https://doi.org/10.3390/su15010094>.
- Ghifari, T. H. E., & Priyatmono, B. (2025). Peran kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang efektif di Balai Pemasarakatan Kelas I Serang. *Journal Central Publisher*, 2(3), 292–299. <https://doi.org/10.60145/jcp.v2i3.397>.
- Ghozali. (2014). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan Smart PLS 3.2.9 untuk penelitian empiris (3rd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, J. W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate data analysis. *Neuromarketing in India: Understanding the Indian Consumer*. <https://doi.org/10.4324/>

9781351269360.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Evaluation of formative measurement models*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5.
- Harmaini, H., Antoni, E., & Agustina, R. (2024). Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dalam perspektif peraturan perundang-undangan. *Adagium: Jurnal Ilmiah Hukum*, 2(2), 108–120. <https://doi.org/10.70308/adagium.v2i2.44>.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>.
- Istiqomah, & Hardew, A. K. (2024). Dynamics of employee engagement in psychology bureau companies. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 12(2), 196–204. <http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v12i2>.
- Jamouchi, S. (2020). Affective togetherness in arts education: Linger on a performative approach to wool felting. *Matter: Journal of New Materialist Research*, 1(2), 50–74. <https://doi.org/10.1344/jnmr.v1i2.31840>.
- Jian, W., & Regua, O. U. D. (2024). The role of strategic human resource management in achieving organizational agility. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 13(08), 92–96. <https://doi.org/10.7753/ijsea1308.1020>.
- Karimi, H., & Khawaja, S. (2024). Inclusive leadership. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 179–184. <https://doi.org/10.4337/9781800886377.ch38>.
- Kelley, C. P., Orlowsky, M. M., Soboroff, S. D., DePorres, D., Horner, M. I., & Levy, D. A. (2024). Leadership as a values-driven system. *Journal of Character and Leadership Development*, 11(2), 68–74. <https://doi.org/10.58315/jcld.v11.301>.
- Kelvin, K. H. W. (2024). Enhancing sustainable development through community engagement. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(4), 1–19. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25621>.
- Khairunisa, A., Nangim, N., & Hasri, S. (2025). Pengaruh strategi motivasi terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 5(2), 15–28. <https://doi.org/10.31602/jmpd.v5i2.17872>.
- Khoirunnisa, A., Nurrhasanah, Sukmawati, R., & Sulaeman, E. (2025). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3), 4708–4716. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.6384>.
- Kimonyo, T. (2024). The impact of employee experience on organizational performance: Driving innovation, engagement, and customer satisfaction. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 14(02), 220–229. <https://doi.org/10.58216/kjri.v14i02.417>.
- Kuang, M., Anggraini, Y., Derliwanti, & Rohman, A. (2023). Triad of employee performance: Leadership, organizational support, and well-being. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 17(2), 455–475. <https://doi.org/10.53333/ijicc2013/17208>.
- Lestari, D. A., & Deviastri, L. (2024). Enhancing employee performance: The Impact of engagement, job rotation, compensation, and motivation. *Human Capital and Organizations*, 2(1), 44–54. <https://doi.org/10.58777/hco.v2i1.277>.
- Manurung, H. E. (2024). The influence of leadership style on employee performance at the Celikah Community Health Center, Kayu Agung District, Ogan Komering Ilir Regency. *Jurnal Manajemen*, 12(4), 439–449. <https://doi.org/10.36546/jm.v12i4.1430>.
- Mithila, D. S. P. (2024). Leadership and organizational performance in small-scale businesses: A study of Sivagangai District. *International Journal of Emerging Knowledge Studies*, 03(07), 273–279. <https://doi.org/10.70333/ijeks-03-07-002>.

- Moisseron-Baudé, M., Bernaud, J., & Sovet, L. (2022). Relationships between sense of community, authenticity, and meaning in life in four social communities in France. *Sustainability*, 14(2), 1018. <https://doi.org/10.3390/su14021018>.
- Mthembu, Z., & Chimbari, M. J. (2024). Community engagement and collaboration between researchers and community stakeholders for schistosomiasis and malaria projects in Ingwavuma, uMkhanyakude District, KwaZulu-Natal. *Tropical Medicine and Infectious Disease*, 9(10), 236. <https://doi.org/10.3390/tropicalmed9100236>.
- Nusrang, M., Fahmuddin, M., & Hafid, H. (2023). Penerapan metode structural equation modelling-partial least squares (SEM-PLS) dalam mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi PDRB di Indonesia. *Seminar Nasional Dies Natalis 62, 1*, 543–548. <https://doi.org/10.59562/semnasdies.v1i1.1088>.
- Munawwarah, Z., Purnamasari, I., & Apriliani, A. (2024). Kualitas kinerja pegawai di Kantor Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten Bogor. *Karimah Tauhid*, 3(4), 4917–4928. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i4.12981>.
- Munfaqiroh, S., Mauludin, H., & Nugraha, A. P. (2020). The effects of psychological capital and perceived organizational support on subjective well being through work engagement and career satisfaction as mediators. *Business Excellence and Management*, 10(2), 5–17. <https://doi.org/10.24818/beman/2020.10.2-01>.
- Ngebursian, R., & Latupapua, C. V. (2024). The effect of work environment, work ethic and organizational culture on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(5), 2085–2096. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i5.2896>.
- Novak, J., & Rebernjak, B. (2024). Latent structure and reliability. *Advances in Methodology and Statistics*, 20(1), 1–36. <https://doi.org/10.51936/vmsz7741>.
- Orujaliyev, R. (2024). A research review of human resource efficiency and employee motivation. *5th International Scientific and Practical Conference*, 5, 3–12. <https://doi.org/10.29013/MT-5.2024.3-12>.
- Parashakti, R. D., & Setiawan, D. I. (2019). Gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 68–82. <https://doi.org/10.33059/jseb.v10i1.1125>.
- Pawa, A. M., Maldun, S., & Nurkaidah, N. (2024). Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Desa Langkea Raya Kecamatan Towuti Kabupaten Luwu Timur. *Publician: Journal of Public Service, Public Policy, and Administration*, 3(2), 79–85. <https://doi.org/10.56326/jp.v3i2.4637>.
- Procentese, F., Gatti, F., & Falanga, A. (2019). Sense of responsible togetherness, sense of community and participation: Looking at the relationships in a university campus. *Human Affairs*, 29(2), 247–263. <https://doi.org/10.1515/humaff-2019-0020>.
- Rahmawati, A. T., & Mariyati, L. I. (2024). Description of the sense of community in regional leadership members of the East Java Ikatan Pelajar Muhammadiyah. *Journal of Islamic and Muhammadiyah Studies*, 6(2), 1–11. <https://doi.org/10.21070/jims.v6i2.1594>.
- Redo, J., Haris, A., & Nursito, S. (2024). Pengaruh kerjasama tim, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *WIJoB - Widya Dharma Journal of Business*, 3(1), 35–42. <https://doi.org/10.54840/wijob.v3i1.248>.
- Retnowati, E., & Masnawati, E. (2024). Pengaruh dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(2), 86–94. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i2.104>.
- Savio, A., Foeh, J. E. H., & Niha, S. S. (2023). Pengaruh modal psikologis dan persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja dengan makna kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 1(3), 204–216. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v1i3.76>.

- Septiana, C., Mochamad Siddiq, A. M., Ismail, G. D., & Saputro, A. H. (2024). The influence of leadership, job satisfaction, and work motivation on employee loyalty at PT. XYZ. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 504-509. <https://doi.org/10.35335/jmas.v7i1.453>.
- Siregar, B., Putra, R., & Akmal, N. (2024). Construct analysis of AMDA model syntax using the structural equation modeling-partial least square (SEM-PLS) method. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 10(10), 8219–8226. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v10i10.9041>.
- Suartama, I. W. O. P., Putra, I. G. C., Puspitawati, N. M. D., & Suardhika, I. N. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance with organizational commitment as a mediating variable. *Asian Pacific Journal of Management and Education*, 7(3), 187–204. <https://doi.org/10.32535/apjme.v7i3.3547>.
- Syamsuri, A. R. (2018). Analisis budaya kaizen dan keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sebagai intervening terhadap prestasi kerja karyawan (Studi empiris pada PT. Gloria Jaya Sejahtera Medan). *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 171–179. <https://doi.org/10.33059/jseb.v9i2.765>.
- Tamariska, S. R., Lestari, A. D. E., Septania, E. N., & Ulum, M. S. (2019). Peran ruang komunal dalam menciptakan sense of community studi komparasi perumahan terencana dan perumahan tidak terencana. *Jurnal Koridor*, 10(1), 65–73. <https://doi.org/10.32734/koridor.v10i1.1388>.
- Tyaningsih, S., & Nurachadijat, K. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi dalam suatu organisasi. *Journal on Education*, 6(1), 3286–3299. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.2999>.
- Wahyudi, K., Ruslan, M., & Chahyono, C. (2021). The influence of organizational commitment and working environment on employee performance through work satisfaction in government office of Camba District Maros Regency. *Indonesian Journal of Business and Management*, 3(2), 81–88. <https://doi.org/10.35965/jbm.v3i2.650>.
- Wange, O. B., & Masman, R. R. (2024). Pengaruh kerjasama tim dan pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(4), 1037–1045. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i4.32749>.
- Wulansari, P., & Musslifah, A. R. (2024). Pengaruh teamwork terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. *RISOMA: Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 2(3), 92–102. <https://doi.org/10.62383/risoma.v2i3.91>.