

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA, TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PENJUALAN PT REMBAKA

Juan Alexander Jiputra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

*Juanalexander28@gmail.com;*

*Abstrak*-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi penjualan PT Rembaka. Jenis penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan melalui *face-to-face* menggunakan instrumen angket dengan respon yang dapat digunakan dari 120 responden dengan teknik *purposive sampling*. Responden adalah karyawan divisi penjualan PT Rembaka. Data diolah menggunakan pendekatan persamaan model struktural dengan teknik *Partial Least Square*. Analisis data menunjukkan bukti yang kuat untuk mendukung keseluruhan hipotesa penelitian.

*Kata Kunci*-Gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Tanpa sumber daya manusia sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi, maka setiap perusahaan pasti menginginkan setiap karyawannya mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan pekerjaan yang dikerjakannya.

Fenomena yang terjadi saat ini, masalah kepemimpinan menjadi salah satu isu yang sangat penting, tetapi hanya sedikit orang yang memahaminya. Mayoritas orang memiliki pandangan bahwa pemimpin merupakan posisi atau jabatan yang mudah diraih di atas. Studi bertajuk *Global Leadership Study* (2016) yang digagas Dale Carnegie memperlihatkan bahwa lebih dari 30% tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat. Hal itu berdasarkan akumulasi dari angka 20% karyawan yang berencana pindah tempat kerja tahun depan, bahkan 3% mengaku saat ini sedang dalam pencarian pekerjaan baru, sementara hanya 28% karyawan di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya (Agustine, 2017).

Gaya kepemimpinan dari atasan yang berperan signifikan terhadap kepuasan kerja dan keinginan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suprpta, Sintasiah dan Riana (2015) yang melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kurangnya kesesuaian gaya kepemimpinan menjadikan faktor karyawan berniat mencari pekerjaan baru.

Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi dapat menjadi pengaruh positif bagi kinerja perusahaan. Dengan terciptanya kepuasan kerja yang tinggi maka akan tercipta karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi, dan tercipta karyawan yang berprestasi dimana karyawan dapat mengerjakan tugas yang diberikan dengan cepat. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Juniantara dan Riana (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Industri kosmetika tanah air tengah menggemuk dengan pertumbuhan mencapai 20% pada tahun lalu. Berupaya menyaingi Korea Selatan sebagai *market leader* dunia

kecantikan, kini Kementerian Perindustrian (Kemenperin) menggenjot produsen kosmetik lokal untuk tingkatkan promosi di dunia internasional. Industri kosmetik di dalam negeri bertambah sebanyak 153 perusahaan pada tahun 2017, sehingga saat ini jumlahnya mencapai lebih dari 760 perusahaan. Dari total tersebut, sebanyak 95 persen industri kosmetik nasional merupakan sektor industri kecil dan menengah (IKM) dan sisanya industri skala besar. Pertumbuhan industri kecantikan Indonesia dikatakan Menteri Perindustrian Airlangga Hartarto mencapai empat kali lipat dari pertumbuhan nasional. Industri ini pun dipilih sebagai sektor andalan dalam Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (Ripin) tahun 2015–2035 (“Potensi Gemuk Pasar Kosmetik Tanah Air”, 2018, Maret). Kemenperin mencatat pada tahun lalu, industri kosmetik tumbuh sebesar 6,35% dan naik menjadi 7,36% pada kuartal I/2018 (Rini, 2018).

PT Rembaka bergerak di bidang kosmetik yang mayoritas pembelinya adalah wanita. PT Rembaka khususnya di divisi penjualan dan marketing menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan ini cenderung lebih mengedepankan pendapat dari bawahannya, sehingga selama proses pekerjaan karyawan memiliki haknya masing-masing untuk mengutarakan pendapat dan usulan. Usulan yang dirasa dipositif akan dipertimbangkan oleh atasan dan dapat direalisasikan.

Fenomena kepuasan karyawan di PT Rembaka meliputi karyawan yang sudah terlihat puas dengan dengan pekerjaannya dan antar karyawan sudah menunjukkan kekompakannya dalam menjual produk La Tulipe / LT Pro. Perusahaan jarang mengadakan promosi dikarenakan potensi dari *beauty advisor* yang belum memadai. Selain itu dalam hal motivasi kerja karyawan, karyawan sudah menunjukkan perilaku yang berbeda antar individu, terdapat karyawan yang terlihat lebih rajin dan beberapa tidak menunjukkan kegigihan kerjanya.

Perusahaan sudah melihat fenomena kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting karena keuntungan perusahaan ditentukan dari kinerja dari para *beauty advisor*nya, maka dari itu perusahaan perlu untuk mengevaluasi setiap karyawannya agar tidak melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaannya. Perusahaan dalam hal ini menargetkan penjualan yang berbeda – beda pada setiap toko, karena setiap toko mempunyai potensi penjualan yang berbeda – beda tergantung daerah dan stok barang yang dipesan (Dita, wawancara pribadi, 12 Oktober 2018)

Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di divisi penjualan PT Rembaka telah mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi para karyawan penjualannya, seperti memberikan kebebasan untuk aktif berpartisipasi untuk memberikan ide – ide yang menarik agar menciptakan keuntungan bagi perusahaan. Selain itu para karyawannya diberikan kebebasan untuk menyampaikan keluhan – keluhan secara langsung ke level *manager* jikalau terjadi sesuatu pelanggaran atas hak – hak yang seharusnya diterimanya.

## Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja di PT Rembaka.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja pada PT Rembaka.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada PT Rembaka.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pada PT Rembaka.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Rembaka.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Rembaka.

### **Hubungan Antar Konsep dan Hipotesis Penelitian Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kepuasan kerja**

Dalam setiap organisasi atau perusahaan dibutuhkan pemimpin yang dapat mengayomi setiap anggota-anggotanya dan setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing dalam mengendalikan organisasinya yang nantinya dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Gaya kepemimpinan yang nantinya akan menjadi faktor yang berhubungan langsung dengan kelangsungan suatu organisasi. Wibowo (2013), gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan pegawai terhadap pekejaannya. Gaya kepemimpinan yang baik akan berhubungan langsung dengan cara berfikir dan bertindak setiap anggota organisasi. Dalam penelitian Oktavia dan Moerkardjono (2015) menyatakan bahwa adanya korelasi antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Setiawan (2017) dalam penelitiannya tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja” yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kepuasan kerja pada PT. Asri Motor.

*H1:* Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan**

Sutikno (2014, p. 10) mengungkapkan bahwa pemimpin hadir untuk menggerakkan para pengikut agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki pemimpin. (Fatokun, Salaam, & Ajegbomogun, 2010) yang menunjukkan bahwa ada hubungan baik didalam komunikasi antara pemimpin dengan bawahan sehingga tercipta rasa saling menghormati dan efisiensi kerja. (Citra et al., 2014) juga mengatakan dalam penelitiannya dari 3 gaya kepemimpinan yang diteliti, gaya kepemimpinan demokratis sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan dengan penelitian yang dilakukan Elqadri, Suci, & Chandra (2015) dalam jurnal penelitiannya tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pemberian intensif pada Kinerja Karyawan di PT Kurnia Wijaya” yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT Kurnia Wijaya.

*H2:* Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Motivasi Kerja**

Dalam penelitian Yuniarti, Sulistyati & Mauludin (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan maka motivasi kerja karyawan juga meningkat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Khuong & Hoang, 2015) mengatakan bahwa disamping tunjangan dan kompensasi, hal yang lebih utama dalam membangun motivasi kerja adalah karakteristik dari seorang pemimpin dalam memimpin karyawannya. Hal ini sejalan dengan dengan penelitian yang dilakukan Elqadri, Suci, & Chandra (2015) dalam jurnal penelitiannya tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan,

Motivasi, dan Pemberian intensif pada Kinerja Karyawan di PT Kurnia Wijaya” dalam jurnal penelitiannya juga mengatakan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja seorang karyawan pada PT Kurnia Wijaya.

*H3:* Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja

### **Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Motivasi Kerja**

Kepuasan kerja merupakan aspek yang penting pada seorang karyawan karena dengan adanya kepuasan kerja maka akan tercipta motivasi kerja dalam diri seorang karyawan, dan akan lebih menambah gairahnya untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek yang berpengaruh dengan kepuasan kerja adalah gaji, keamanan, promosi, lingkungan kerja, komunikasi dan aspek sosial dalam pekerjaan. Menurut Handoko (2008, p. 194) mengatakan bahwa hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kartika dan Kaihatu (2010) dalam jurnal penelitiannya tentang “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)” yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja pada karyawan restoran di Pakuwon *Food Festival* Surabaya. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka motivasi kerja juga akan semakin tinggi.

*H4:* Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

### **Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya dan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Robbins, 2008, p. 103). Karyawan di dalam perusahaan ingin dihargai di tempat kerjanya, sehingga disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang baik akan diciptakan jika karyawan merasa dirinya dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa lainnya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Supatmi, Nimran dan Utami (2013) dalam jurnal penelitiannya tentang “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan” yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPR Nusamba Wlingi. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan.

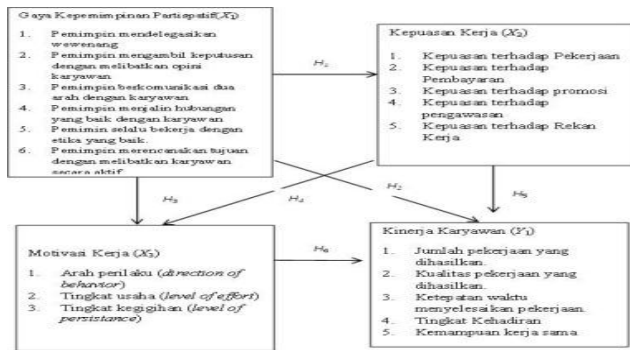
*H5:* Kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan, (2012, p. 143) motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. (Elqadri, Suci, & Chandra, 2015) juga mengatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Mangkunegara (2009) juga mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan dan motivasi sehingga untuk menciptakan kinerja yang maksimal diperlukan adanya dorongan dari dalam maupun luar dan kemampuan dari diri masing-masing karyawan.

*H6:* Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kerangka Penelitian**



Sumber: Yukl (2010); Luthans (2011); George & Jones (2011 pp. 157-158); Bangun (2012, p.233).

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif memiliki bentuk bervariasi. Menurut Sugiyono (2017, p. 8), penelitian kuantitatif yaitu “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.” Saya memilih metode kuantitatif karena saya ingin meneliti pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan di divisi penjualan PT Rembaca.

**Gambaran Populasi dan Sampel**

**Populasi**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dari divisi penjualan PT Rembaca wilayah Surabaya dan sekitarnya yang berjumlah 200 karyawan.

**Sampel**

Dari populasi yang ada, ditentukan beberapa karyawan di PT Rembaca yang akan dijadikan sampel dalam penelitian. Metode dari pemilihan sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah *non-probability sampling* (penarikan sampel secara tidak acak), dengan menggunakan jenis *purposive sampling*. Karakteristik sampel yang digunakan dalam penelitian ini responden yang memenuhi persyaratan untuk menjawab tujuan penelitian (*applied research*) yaitu karyawan yang bekerja di divisi penjualan PT Rembaca.

**Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui kuesioner atau biasa disebut angket. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di mana partisipan/responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap mengembalikan kepada peneliti (Sugiyono, 2013, p. 192). Metode ini diaplikasikan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi tentang pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian kepada karyawan divisi penjualan PT Rembaca yang merupakan responden penelitian ini.

**Teknik Analisa Data**

**Analisis Statistik Deskriptif**

Analisa statistik memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi dan lain-lain.

1. *Mean (x)*

*Mean* atau rata-rata merupakan penjumlahan seluruh data dibagi dengan banyaknya data yang ada (Kuncoro, 2003, p. 173).

2. Standar deviasi

Standar deviasi adalah standar deviasi disebut juga simpangan baku. Standar deviasi mengukur seberapa baik mean mewakili data. Semakin kecil standar deviasi mengindikasikan data dekat dengan *mean*. Semakin besar standar deviasi mengindikasikan data jauh dari *mean*.

**Structural Equation Modelling (SEM)/Pengujian Hipotesa**

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan model SEM (*Structural Equation Modeling*) atau Model Persamaan Struktural dengan menggunakan *software smartPLS* versi 2.0 (*Partial Least Square*). SEM adalah teknik analisis multivariat untuk menguji hubungan variabel yang kompleks. Hubungan yang kompleks tersebut dapat diartikan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen (endogen) dengan satu atau beberapa variabel independen (eksogen). SEM dapat menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel (Bahri & Zamzam, 2014, p. 11). Model persamaan struktural (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000). SEM adalah suatu teknik statistika untuk menguji dan memberikan estimasi hubungan kasual dengan mengintegrasikan analisa faktor dan analisa jalur (Jogiyanto & Abdullah, 2009).

**Partial Least Squares (PLS)**

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Jogiyanto & Abdilah, 2009). PLS merupakan bagian, serta alternatif dari SEM. Analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Jogiyanto & Abdilah, 2009, p. 11). PLS juga dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh dan hubungan variabel independen terhadap variabel dependen (Jogiyanto & Abdilah, 2009).

**Evaluasi Goodness-of-fit Model PLS**

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui berbagai kriteria *goodness-of-fit*. PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*. Model pengukuran (*outer model*), suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kasual jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran.

**Outer Model**

*Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai *R<sup>2</sup>* sebagai parameter ketepatan model prediksi (Jogiyanto, 2009, p. 57).

1. **Composite Reliability**

*Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Jogiyanto, 2009, p. 61).

2. **Convergent Validity**

Menurut Hartono (2008), *convergent validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. *Convergent validity* terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang

mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (dalam Jogiyanto, 2009, p. 60). Uji *convergent validity* dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor *item* dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut.

**3. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Menurut Hartono (2008), *discriminant validity* terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (dalam Jogiyanto, 2009, p. 61). Uji *discriminant validity* dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruksya.

**Inner Model**

*Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *t-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas (Jogiyanto, 2009, p. 57).

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 1.**

**Hasil Composite Reliability pada output PLS**

Variable	Composite Reliability
X <sub>1</sub>	0,855
X <sub>2</sub>	0,849
X <sub>3</sub>	0,869
Y <sub>1</sub>	0,872

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan keempat variabel laten memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7. Artinya indikator yang telah ditetapkan telah mampu mengukur setiap variabel laten (konstruk) dengan baik atau bahwa keempat model pengukuran ini telah reliabel. Pada tabel 1; yang merupakan *output* dari *software* PLS didapatkan data sebagai berikut: untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif didapatkan sebesar 0,855; variabel kepuasan kerja didapatkan sebesar 0,849; variabel motivasi kerja didapatkan sebesar 0,869; dan variabel kinerja karyawan didapatkan sebesar 0,872. Persyaratan nilai *composite reliability* telah terpenuhi oleh semua variabel dengan nilai berada diatas 0,7.

**Tabel 2.**

**Hasil R-Square pada output PLS**

	R-square
X <sub>1</sub>	
X <sub>2</sub>	0,145
X <sub>3</sub>	0,335
Y <sub>1</sub>	0,519

Hasil output dari PLS dengan nilai *R-Square* semuanya lebih besar dari 0 (nol) untuk variabel *dependen* seperti terlihat pada Tabel 2. Variabel *dependen* kepuasan kerja sebesar 0,145; Motivasi kerja sebesar 0,335; dan kinerja karyawan sebesar 0,519. Sedangkan untuk *Q-Square* didapatkan dari perhitungan sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana R<sub>1</sub><sup>2</sup>, R<sub>2</sub><sup>2</sup>, R<sub>3</sub><sup>2</sup>...R<sub>p</sub><sup>2</sup> adalah *R-Square* variabel eksogen dalam model persamaan, maka

$$Q^2 = 1 - (1 - (0,145)^2) (1 - (0,335)^2) (1 - (0,519)^2)$$

$$Q = 0,365$$

Nilai *Q-Square* yang didapat sebesar 0,365 menunjukkan bahwa model tersebut memiliki *predictive relevance* karena nilai *Q-Square* tersebut lebih besar dari nol.

**Pengujian Hipotesis Penelitian**

**Tabel 3.**

**Hasil Inner Weight pada Output PLS**

	original sample estimate	mean of subsamples	Standart deviation	t-statistic
X <sub>1</sub> -> X <sub>2</sub>	0.381	0.390	0.118	3.216
X <sub>1</sub> -> X <sub>3</sub>	0.092	0.117	0.157	0.584
X <sub>2</sub> -> X <sub>3</sub>	0.538	0.548	0.120	4.485
X <sub>1</sub> -> Y <sub>1</sub>	-0.079	-0.135	0.156	0.506
X <sub>2</sub> -> Y <sub>1</sub>	0.115	0.128	0.113	1.021
X <sub>3</sub> -> Y <sub>1</sub>	0.670	0.670	0.078	8.648

Tabel 3 menunjukkan untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,381 dan *t-statistic* sebesar 3,216 > t-tabel sebesar 1,65 (α = 10 %); berarti terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja dengan level signifikan 0,1.

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja berdasarkan Tabel 3, didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,092 dan *t-statistic* sebesar 0,584 < t-tabel sebesar 1,65 (α = 10 %); berarti tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja dengan level signifikan 0,05.

Variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja berdasarkan pada Tabel 3, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,538 dan *t-statistic* sebesar 4,485 > t-tabel sebesar 1,65 (α = 10 %) berarti terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dengan level signifikan 0,05.

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan berdasarkan pada Tabel 3, didapatkan koefisien *beta* sebesar -0,079 dan *t-statistic* sebesar 0,506 > t-tabel sebesar 1,65 (α = 10 %) berarti tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dengan level signifikan 0,05.

Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan pada Tabel 3, didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,115 dan *t-statistic* sebesar 1,021 > t-tabel sebesar 1,65 (α = 10 %) berarti tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dengan level signifikan 0,05.

Variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan pada Tabel 3, didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,670 dan *t-statistic* sebesar 8,648 > t-tabel sebesar 1,65 (α = 10 %) berarti terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dengan level signifikan 0,05.

**Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja**

Tabel 3 menunjukkan variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,381 dan *t-statistic* sebesar 3,216 > t-tabel sebesar 1,65 (α = 10 %); berarti terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja dengan level signifikan 0,1. Hasil tersebut menjelaskan hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini juga didukung oleh hasil *mean* yang paling tinggi dari analisis deskriptif gaya kepemimpinan partisipatif yaitu “*supervisor* selalu bekerja sama dengan karyawan dengan etika yang baik” dengan nilai *mean* 4,61. Hal tersebut menunjukkan bahwa *supervisor* divisi penjualan PT Rembaka sudah menciptakan relasi yang baik antar karyawannya, sehingga dapat menimbulkan rasa kepuasan kerja dalam diri karyawannya. Hal tersebut juga membuktikan *supervisor* sudah baik dalam menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan menampung aspirasi dari bawahannya serta melakukan rapat rutin setiap bulannya untuk mendiskusikan promo apa saja yang akan dilakukan di bulan berikutnya. *Supervisor* juga sudah menyediakan wadah bagi bawahannya untuk dapat melaporkan kesan dan kritik seperti

penerimaan gaji yang tidak sesuai persetujuan. Pernyataan *mean* paling rendah yaitu “Dalam pelaksanaan pekerjaan, *supervisor* saya mendelegasikan wewenangnya kepada masing-masing divisi kerja” dengan nilai 3,96. Hal tersebut menunjukkan masih lemahnya *supervisor* dalam kejelasan wewenang dan tugas yang diberikan kepada masing – masing karyawannya.

### **Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan berdasarkan pada Tabel 3, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,117 dan *t-statistic* sebesar 0,506 > *t*-tabel sebesar 1,96 berarti tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dengan level signifikan 0,05, berdasarkan hasil tersebut hipotesis kedua ( $H_2$ ) ditolak dan ( $H_0$ ) diterima. Hal ini juga didukung dari *mean* yang paling tinggi dari analisis deskriptif kinerja karyawan sebesar 4,21 dengan pernyataan “Saya dapat membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja yang lain” Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan divisi penjualan sudah berhasil menciptakan hubungan kerja sama yang baik dalam lingkungan pekerjaannya. Tetapi untuk *mean* paling rendah sebesar 3,26 dengan pernyataan “Saya mengerjakan pekerjaan dengan sempurna (tanpa kesalahan)” “ Hal ini menyatakan bahwa dalam pekerjaannya, karyawan divisi penjualan masih belum melakukan pekerjaannya dengan sempurna, hal ini wajar karena di dalam pekerjaannya mereka mempunyai tingkat kualitas yang berbeda – beda. Hal ini juga mencerminkan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di dalam perusahaan masih belum optimal dan belum menciptakan kinerja karyawan yang tinggi, sehingga para *supervisor* harus terus memperhatikan pekerjaan para karyawannya agar tidak terjadi kesalahan yang fatal dan menyebabkan perusahaan rugi.

### **Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja**

Variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja berdasarkan Tabel 3, didapatkan koefisien *gamma* sebesar 0,092 dan *t-statistic* sebesar 0,584 < *t*-tabel sebesar 1,96; berarti tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja dengan level signifikan 0,05. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis ketiga ( $H_3$ ) ditolak dan ( $H_0$ ) diterima. Hal ini juga didukung dari pernyataan *mean* paling tinggi sebesar 4,46 dari analisis deskriptif dengan pernyataan “Saya memiliki motivasi untuk berperilaku baik dalam pekerjaan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada divisi penjualan PT Rembaka sudah mempunyai motivasi untuk berperilaku baik dalam pekerjaannya, dikarenakan mereka harus menunjukkan perilaku yang baik pada setiap pelanggannya. Hal ini juga mencerminkan bahwa dalam penerapan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja belum dilakukan *supervisor* divisi penjualan dengan baik. Perusahaan sudah mengadakan rapat rutin sebulan sekali untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan divisi penjualannya dengan memberikan seminar motivasi yang membangun dan mengadakan *product knowledge* untuk membantu karyawan divisi penjualannya untuk memahami lebih dalam produk yang sedang dijual. Di dalam rapat juga terdapat semacam *ice breaker* untuk membangun keeratan diantara para karyawannya, sehingga semakin hari mereka dapat semakin menikmati pekerjaan mereka.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Elqadri, Suci, & Chandra (2015) dalam jurnal penelitiannya tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pemberian intensif pada Kinerja Karyawan di PT Kurnia Wijaya” bahwa pemimpin harus meningkatkan motivasi para karyawan, sehingga menimbulkan semangat yang baru diantara para karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang akan berdampak pada kinerjanya.

### **Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja berdasarkan pada Tabel 3, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,538 dan *t*-

*statistic* sebesar 4,485 > *t*-tabel sebesar 1,96 berarti terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dengan level signifikan 0,05. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis keempat ( $H_4$ ) diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini juga didukung pernyataan *mean* yang sangat tinggi sebesar 4,24 dari analisis deskriptif dengan pernyataan “Saya puas dengan pekerjaan saya, karena merasa dapat mengendalikan pekerjaan dengan baik”. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan divisi penjualan sudah menunjukkan kepuasan terhadap pekerjaannya melalui pengendalian tugas – tugasnya dengan baik, sehingga semakin lama maka akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi pada karyawan. Hal ini berbanding terbalik dengan pernyataan *mean* paling rendah sebesar 3,63 dari kepuasan kerja dengan pernyataan “Saya selalu diberikan kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum merasakan kebebasan dalam hal melakukan pekerjaannya, sehingga hal ini juga berpengaruh dalam motivasi kerja yang dirasakan karyawannya. Hal ini juga mencerminkan bahwa kepuasan kerja karyawan di perusahaan berdampak pada motivasi kerja yang dialami karyawan perusahaan. Perusahaan selalu menjaga kualitas motivasi kerja dengan melakukan pelatihan – pelatihan dan seminar dan kesempatan promosi bagi mereka yang layak untuk dipromosikan.

### **Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan pada Tabel 3, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,197 dan *t-statistic* sebesar 1,021 > *t*-tabel sebesar 1,96 berarti tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dengan level signifikan 0,05. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis kelima ( $H_5$ ) ditolak dan ( $H_0$ ) diterima. Hal ini didukung dari pernyataan *mean* yang sangat tinggi sebesar 4,24 dari analisis deskriptif untuk variabel kepuasan kerja dengan pernyataan “Teman-teman kerja saya sangat kooperatif”. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan divisi penjualan PT Rembaka sudah merasakan kepuasan kerja melalui hubungan yang baik antar rekan kerjanya yang kooperatif, sehingga hal ini dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya. Hal ini juga menggambarkan kepuasan kerja karyawan tidak terlalu mempengaruhi kinerjanya dan perusahaan belum dapat memenuhi kebutuhan karyawan yang sesungguhnya.

### **Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan pada Tabel 3, didapatkan koefisien *beta* sebesar 0,619 dan *t-statistic* sebesar 8,648 > *t*-tabel sebesar 1,96 berarti terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dengan level signifikan 0,05. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis keenam ( $H_6$ ) diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini didukung oleh pernyataan *mean* yang sangat tinggi sebesar 4,41 dari analisis deskriptif dengan pernyataan “Saya bersemangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas secara maksimal”. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan divisi penjualan PT Rembaka sudah terlihat bersemangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan maksimal. Dalam hal ini karyawan bersaing untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaannya demi mendapatkan loyalitas dari para pelanggannya. Pernyataan *mean* yang paling rendah sebesar 4,28 yaitu “Saya mempunyai hubungan relasi yang baik dengan rekan kerja” menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan divisi penjualan sudah cukup baik dalam membangun relasi yang baik dengan rekan kerjanya di masing – masing outlet, dan hal ini dapat menimbulkan kenyamanan dan motivasi para karyawannya.

## PENUTUP

## Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pada PT Rembaka. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif *supervisor SPG* maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT Rembaka. Hal ini menunjukkan bahwa *supervisor SPG* PT Rembaka masih belum menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan baik dan motivasi kerja karyawan belum terbentuk dari gaya kepemimpinan partisipatif dari *supervisornya*.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT Rembaka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang semakin besar terhadap pekerjaannya akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
4. Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Rembaka. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan *supervisor SPG* masih belum meningkatkan kinerja karyawan pada PT Rembaka.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Rembaka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dialami karyawan belum meningkatkan kinerja karyawan pada PT Rembaka.
6. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Rembaka. Hal ini menunjukkan motivasi kerja yang semakin tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT Rembaka.

## DAFTAR REFERENSI

- Agustine, F. P. (2017). *Lebih dari 30% Pekerja di Indonesia Berniat 'Resign'*. Retrieved from [https://lifestyle.uzone.id/lebih-dari-30-pekerja-di-indonesia-berniat-resign-?utm\\_source=amp\\_google&utm\\_medium=pages&utm\\_campaign=amp\\_pages\\_google\\_20181211](https://lifestyle.uzone.id/lebih-dari-30-pekerja-di-indonesia-berniat-resign-?utm_source=amp_google&utm_medium=pages&utm_campaign=amp_pages_google_20181211).
- Citra, O. , Tumbol, L., Tewal, B., Sepang, J. L., Ekonomi, F., Bisnis, D., Ratulagi, S. (2014). Gaya kepemimpinan otokratis, *demokratik* dan *laissez faire* terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada kpp pratama Manado. *Gaya kepemimpinan Otokratis*. 38 *Jurnal EMBA*, 2(1), 38-47.
- Elqadri, Z. M., Suci, R., & Chandra, T. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees – PT. Kurnia Wijaya Various Industries. *International Education Studies*, 8(10), 183-193. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n10p183>
- Fatokun, J. O., Salaam, M. O., & Ajegbomogun, F. O. (2010). The influence of leadership style on the performance of subordinates in Nigerian Libraries. *Library Philosophy and Practice*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/855901910?accountid=29925>
- Handoko, H.T. (2008). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hartono, J.M. (2008). *Pedoman survei kuesioner: mengembangkan kuesioner mengatasi bias dan meningkatkan respon*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, S.P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Jogiyanto, H. M., & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square)*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Juniantara, I. W., Riana, I. G. (2015). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 611 – 628. Retrieved from: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/12082/11841>
- Kartika, E. W., Kaihatu, T. S. (2010). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan restoran di pakuwon food festival surabaya). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), 100-112. doi: 10.9744/jmk.12.1.pp.%20100-112.
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 210-217. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015.V6.471>
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluasi kinerja sdm*. Bandung: Refika Aditama.
- Oktavia, S., Moerkandjono, S., R. (2015). Hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja di PT X. 5(2), doi:<https://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/Psi/article/download/1433/1557>.
- Rini, A. S. (2018). Industri komestik diperkirakan tumbuh 7,33% tahun ini. Retrieved from <https://industri.bisnis.com/read/20180716/257/817224/industri-kosmetik-diperkirakan-tumbuh-733-tahun-ini>.
- Robbins, S. P., Judge, T.A. (2008). *Perilaku organisasi* (12th ed). Jakarta: Salemba Empat
- Setiawan, T. (2012). *Manajemen sumber daya manusia kinerja, motivasi, kepuasan kerja dan produktivitas*. Platinum.
- Supatmi, M. E., Nimran, U., Utami, H. N.(2013). Pengaruh pelatihan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. *Jurnal Profit* 7 (1). doi:<https://dx.doi.org/10.9876/10.9876/VOL1ISSN1978-743X>
- Suprpta, M., Sintaasih, D. K., Riana, I. G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 430 – 442. Retrieved from: <https://media.neliti.com/media/publications/44744-ID-pengaruh-kepemimpinan-terhadap-kepuasan-kerja-dan-kinerja-karyawan-studi-pada-wa.pdf>
- Sutikno, S. M. (2014). *Pemimpin dan gaya kepemimpinan* (1st ed). Lombok: Holistica.
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuliardi, S. (2016, 16 Juni). Ekspor Kosmetik Indonesia Rp 11 Triliun. Retrieved from <https://www.wartaekonomi.co.id/read103487/indeks>.
- Yuniarti, D., Sulistyati, M., Mauludin, M. A.(2016). Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai (Kasus di UPT Balai Besar Inseminasi Buatan Kecamatan Singosari Kabupaten Malang Jawa Timur). Retrieved from <https://jurnal.unpad.ac.id/ejournal/article/download/10136/4568>.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga
- George, J. M., & Jones, G. (2011). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed). Singapore: McGraw Hill Company
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi* (5th ed). Jakarta: PT. Indeks.