

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA

Andre Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: setiawanandre15@gmail.com

Abstrak— Fakta dan data menunjukkan bahwa perkembangan industri otomotif memiliki tren yang positif. Hal ini memberikan peluang bagi *dealer* mobil untuk menaikkan performa penjualannya. Di sisi yang lain salah satu factor kesuksesan perusahaan adalah sumber daya manusia, yang terutama berkaitan dengan kinerja karyawan perusahaan. PT Asri Motor Cabang Jenggolo adalah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif yang sudah menjadikan perusahaannya sebagai *authorized dealer* Toyota yang ternama. Fenomena adanya performa karyawan yang menurun, ditunjang dengan masih tingginya jumlah ketidakhadiran karyawan menjadi salah satu masalah di perusahaan ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan sampel penelitian sebanyak 68 karyawan PT. Asri Motor Cabang Jenggolo. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner yang menggunakan skala *likert*. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa baik itu gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, maupun motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu disimpulkan juga bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Kinerja menjadi suatu masalah yang sering kali dibicarakan. Menurut data yang dihimpun dari Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO), penjualan kendaraan roda empat pada tahun 2015 mengalami penurunan sebanyak 16% dari total penjualan pada 2014. Pada tahun 2016 sampai dengan kuartal kedua ini (Januari-Juli), penjualan kendaraan roda empat sudah mencapai 59% dari total penjualan pada tahun 2015, dan atau 49% dari total penjualan tahun 2014. Tentunya kita melihat berdasarkan fakta ini bahwa peluang dealer mobil untuk menaikkan performa penjualannya sangatlah besar karena penjualan mobil memiliki tren yang positif.

Kinerja adalah *output* yang dihasilkan oleh karyawan. Menurut Ilyas (2005:55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun

struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Selain itu, menurut Rivai (2005:309) konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Menurut Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja masing – masing individu. Semakin banyak faktor yang mendukung individu di dalam melakukan pekerjaannya, maka akan semakin besar pula kepuasan di dalam bekerja.

Kepemimpinan merupakan elemen penting di suatu perusahaan. Menurut Daft (2014), Kepemimpinan adalah hubungan mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya yang bertujuan untuk mencapai perubahan nyata dan memperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan bersama. Selain itu, Yulk (2010) yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh individu kepada individu lain untuk memotivasi agar target yang sudah ditentukan dapat terlaksana.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kepuasan kerja?
2. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif mempengaruhi motivasi kerja?
3. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan?
5. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja karyawan?

Landasan Teori

Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Daft (2011) adalah hubungan yang bertujuan untuk mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya yang untuk mencapai perubahan nyata serta memperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan bersama. Sedangkan menurut Dubrin (2010), kepemimpinan ialah kemampuan untuk menginspirasi sehingga memperoleh kepercayaan serta dukungan dari orang-orang diperlukan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk

mempengaruhi pengikut untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan.

Ada tiga tipe gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diutamakan dalam organisasi. (Luthans, 2002, p.577). Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain dan orang-orang tersebut tidak punya pengaruh langsung terhadap keputusan itu dan tidak ada partisipasi (Yukl, 2010, p.99). Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis diantaranya adalah:

- a. Wewenang penuh pada pemimpin (sentralisasi)
- b. Tidak ada kesempatan bawahan untuk mengeluarkan saran, pendapat, ide.
- c. Komunikasi bersifat satu arah
- d. Asumsi pada karyawan hanya untuk disuruh, pelaksana keputusan.
- e. Sering menggunakan pendekatan bersifat hukuman
- f. Perencanaan tujuan dilakukan oleh pemimpin

2. Gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif)

Kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan penetapan keputusan yang memungkinkan orang lain atas beberapa pengaruh pada keputusan-keputusan pemimpin. Dalam kepemimpinan demokratis, bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Menurut Badeni (2013,p.151), pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Keputusan-keputusan dibuat tidak secara sepihak tetapi partisipatif. Putusan-putusan itu adalah hasil dari konsultasi pemimpin dengan para bawahan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

- a. Pendelegasian wewenang terdesentralisasi
- b. Keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan
- c. Komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah
- d. Berorientasi pada hubungan
- e. Asumsi pada karyawan karyawan dapat bekerja sama dan bermoral
- f. Perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan

3. Gaya kepemimpinan delegatif (kendali bebas)

Pemimpin memberikan kekuasaan dan wewenang penuh pada bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya. Pemimpin menyerahkan penuh tugas dan tanggung jawab pada bawahan. Pemimpin dengan gaya kendali bebas menghindari kekuasaan dan tanggung jawab dan menyerahkannya pada kelompok. Pemimpin hanya mengambil peran minor. (Badeni, 2013, p. 151). Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif yaitu:

- a. Pendelegasian wewenang ada pada bawahan
- b. Tanggung jawab seluruhnya pada bawahan
- c. Komunikasi pemimpin dan bawahan dihindari
- d. Asumsi pada karyawan yaitu karyawan mampu mengendalikan diri sendiri dan pekerjaan
- e. Pemimpin tidak berpartisipasi dalam perusahaan

f. Kebebasan dalam merencanakan tujuan dilakukan oleh karyawan.

Kepuasan kerja

Robbins and Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Sutrisno (2012), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan hal – hal yang menghambat perusahaan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan Job Descriptive Index (JDI) (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini mejadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

2. Gaji

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

5. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Motivasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Pada hakikat nya, motivasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik (dorongan atau keinginan yang tidak perlu disertai persangsang dari luar) dan motivasi ekstrinsik (dorongan yang datangnya dari luar diri seseorang). Motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan

kontribusi sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan (Mangkunegara, 2013). Motivasi merupakan elemen dasar yang mendasari seseorang melakukan sesuatu, termasuk bekerja. Tentunya setiap orang dalam bekerja selalu memiliki motivasi tersendiri. Ada yang memiliki motivasi untuk mencari pengalaman, mencari uang, maupun mencari relasi.

Menurut Mangkunegara (2013), motivasi kerja terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Mental dari karyawan yang positif terhadap lingkungan kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya didalam mencapai kinerja yang maksimal. Tentunya menurut Sayuti (2015), motivasi kerja juga dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu gaji yang diterima, rasa aman, lingkungan yang nyaman, hubungan antar pekerja, dan kesempatan dalam bekerja.

Dari beberapa pengertian yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yaitu suatu keadaan yang terbentuk dari lingkungan kerja seseorang, yang selanjutnya dapat membentuk dan menjadikan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang menghasilkan karya yang optimal.

Menurut Robbins dan Judge (2007), teori yang dikembangkan oleh David McClelland dan kawan-kawannya, yang menyatakan bahwa ada tiga kebutuhan untuk menjelaskan motivasi individu. Ketiga kebutuhan tersebut adalah (Dessler, 2007, p. 30):

1. Kebutuhan Pencapaian/*Need of achievement*

Yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standarstandar dan berusaha keras untuk berhasil. Karakteristik individu yang memiliki kebutuhan akan prestasi tinggi yaitu lebih menyukai pekerjaanpekerjaan yang membutuhkan tanggung jawab pribadi dan umpan balik.

2. Kebutuhan Afiliasi/*Need for Affiliation*

Merupakan keinginan untuk menjalani hubungan antar-personal yang akrab dan ramah.

3. Kebutuhan akan kekuasaan/*Need of Power*

Merupakan kebutuhan untuk memiliki pengaruh, menjadi berpengaruh, dan mengendalikan individu lain.

Beberapa indikator motivasi menurut George & Jones (2005) :

1. Perilaku Karyawan

Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

2. Usaha Karyawan

Hal ini berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Usaha keras yang dilakukan karyawan menandakan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

3. Kegigihan Karyawan

Kegigihan karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2005:309) konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut pendapat Ilyas (2005:55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas

penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar masing-masing perusahaan/organisasi.

Menurut Robbins (2006) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (kajianpustaka, 2014, para 12):

1. Kualitas

Kualitas kinerja diukur dari presepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

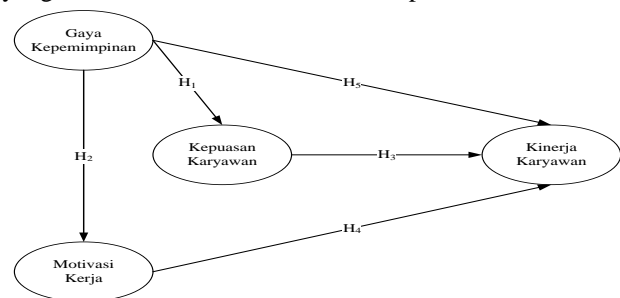
4. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Pada penelitian ini, peneliti mengajukan kerangka berpikir yang diambil dari landasan teori serta penelitian terdahulu:



I. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang kesimpulannya menitik-beratkan pada pengajuan hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis tersebut digunakan variabel dengan data terukur serta akan menghasilkan kesimpulan yang dapat di generalisasikan.

Pendekatan ini akan dimulai dengan teori dan hipotesis. Langkah selanjutnya adalah membuat model analisis, mengidentifikasi variable, membuat definisi operasional, mengumpulkan data populasi dan sampel serta melakukan

analisis. Penelitian ini menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*).

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti adalah seluruh karyawan PT Asri Motor cabang Jenggolo yang memiliki karyawan berjumlah 82 orang

Menurut Sugiyono (2014), “sampel adalah sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang akan digunakan dalam riset penelitian.

Metode dari pemilihan sampel untuk penelitian ini adalah *Non Probability Sampling* jenis *Convenience Sampling*, dimana sampel dipilih berdasarkan orang yang mudah ditemui dan mau bekerja sama. Populasi dalam penelitian ini adalah :

- a) Responden berusia minimal 20 tahun
- b) Responden yang memiliki catatan kinerja dari supervisor divisi

Dengan mempergunakan rumus Slovin, maka besar sampel yang dipergunakan sebanyak 68 responden yang akan melakukan pengisian kuesioner merupakan orang-orang yang terlibat dalam perusahaan dengan minimum telah bekerja selama 1 tahun.

Sumber data dalam penelitian diperoleh secara langsung dengan mengirimkan angket atau kuesioner ke seluruh karyawan pada sampel perusahaan yang terpilih melalui kuesioner atau angket yang menurut Sujarweni, 2014, p. 75) yang di adaptasi dari buku Asmani (2011) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang di lakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada para responden untuk di jawab.. kuesioner nantinya terdiri atas 5 variabel dalam penelitian yang diukur dengan menggunakan skala likert dengan kriteria penilaian mulai dari 1 adalah Sangat Tidak Setuju dan 5 adalah Sangat Setuju. Berdasarkan skala *Likert* tersebut, maka jawaban responden terhadap pernyataan yang terdapat pada kuesioner diberi nilai sebagai berikut:

- 1. = Sangat Tidak Setuju (STS) / Sangat Buruk
- 2. = Tidak Setuju (TS) / Buruk
- 3. = Netral (N) / Netral
- 4. = Setuju (S) / Baik
- 5. = Sangat Setuju (SS) / Baik Sekali

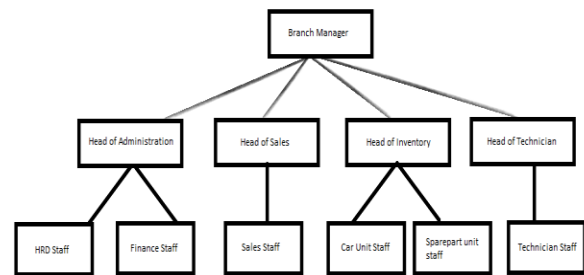
Menurut Sugiyono (1999) dalam Sujarweni (2014, p. 86) pengertian variabel adalah sesuatu hal yang terbentuk apa saja yang di tetapkan oleh peneliti untuk di pelajari, sehingga di peroleh informasi tentang hal tersebut, dan kemudian di tarik kesimpulannya. Jenis variabel ada bermacam-macam, diantaranya adalah variabel Independen, dependen, moderator, intervening, dan kontrol. Peneliti menggunakan dua macam variabel dai penelitian ini. Yaitu variabel independen, dan variabel dependen. Vaiabel tersebut adalah:

- a. Variabel independen (x) yaitu : Kepemimpinan (X1), Kepuasan Kerja (X2), dan Motivasi Kerja (X3) .
- b. Variabel dependen (Y) yaitu : Kinerja Karyawan (Y1)

II. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

PT Asri Motor didirikan di Surabaya pada tahun 1984 dengan nama Trijaya Motor, didirikan oleh pasangan suami istri, yaitu Bapak Aman Rasgiono dan Ibu Susanawati Tedjo. Nama Asri Motor sendiri baru digunakan pada tahun 1985, yang bergerak dalam bisnis mobil bekas. Pada tahun 1988, karena omzet terus meningkat serta penjualan yang sangat bagus, dealer mobil kenamaan Jepang, TOYOTA, melantik Asri Motor menjadi authorized dealer. Maka dari itu, Asri Motor mengukuhkan badan usahanya menjadi Perseroan Terbatas. Berikut adalah struktur organisasi PT Asri Motor cabang Jenggolo



Berikut deskripsi profil responden yaitu 68 orang karyawan PT. Asri Motor cabang Jenggolo Sidoarjo dengan kriteria sampel yaitu: usia minimal 20 tahun, memiliki catatan kinerja dari supervisor divisi, serta minimum telah bekerja selama 1 tahun.

Profil		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	55	80.9
	Perempuan	13	19.1
Usia	20-25 Th	5	7.4
	26-30 Th	14	20.6
	31-35 Th	29	42.6
	36-40 Th	16	23.5
	> 40 Th	4	5.9
Masa Kerja	1-5 Th	18	26.5
	6-10 Th	37	54.4
	11-15 Th	5	7.4
	> 15 Th	8	11.8
Pendidikan	SLTP	2	2.9
	SLTA	25	36.8
	Diploma	15	22.1
	Sarjana	23	33.8
	Pasca Sarjana	3	4.4

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 55 orang (80.9%) dari total keseluruhan responden, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 13 orang (19.1%). Hasil ini memberikan informasi bahwa sebagian besar karyawan PT. Asri Motor yang menjadi sampel penelitian adalah laki-laki. Dilihat dari segi usia, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Asri Motor yang menjadi sampel penelitian berusia antara 31-35 tahun yaitu sebanyak 29 orang (42.6%). Dari segi masa kerja, karyawan dengan masa kerja 6-10 tahun merupakan mayoritas, yaitu dengan jumlah 37 orang (54.4%). Hal lain yang dapat disimpulkan berdasarkan tabel di atas yaitu bahwa

sebagian besar karyawan PT. Asri Motor dalam penelitian ini memiliki pendidikan SLTA, yaitu sebanyak 36.8% dari jumlah keseluruhan.

Pengaruh gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis PLS menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asri Motor. Koefisien estimasi yang dihasilkan bernilai positif yang memiliki arti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif di PT. Asri Motor, maka kepuasan kerja dari karyawan akan semakin meningkat secara nyata (signifikan).

Menurut Badeni (2013) pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Hal ini berdampak pada keputusan-keputusan yang dibuat tidak secara sepihak tetapi secara partisipatif. Seolah dipertegas, Gruenberg (1980) menyatakan bahwa adanya indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai dimana hal ini muncul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi. Dari kedua pendekatan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak (pengaruh) yang nyata pada kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Elisabeth A. Sorentino (1992), "The Effect of Head Nurse Behavior on Nurse Job Satisfaction and Performance", dimana hasil penelitiannya yaitu dorongan dan semangat yang diberikan oleh kepala perawat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja dari perawat.

Pada pelaksanaan pekerjaan, gaya kepemimpinan di PT. Asri Motor secara umum juga dipersepsikan baik oleh karyawan. Hal ini juga diketahui dari rata-rata jawaban secara keseluruhan dengan kategori setuju (baik). Di sisi lain kepuasan karyawan PT. Asri Motor secara umum juga dapat dikatakan tinggi, dimana rata-rata jawaban pada variabel kepuasan juga memiliki kategori setuju (tinggi). Dari kedua kategori rata-rata ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat menunjang kepuasan karyawan PT. Asri Motor.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Asri Motor. Koefisien estimasi yang dihasilkan bernilai positif yang memiliki arti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif di PT. Asri Motor, motivasi kerja akan meningkat dengan peningkatan yang tidak signifikan.

George & Jones (2005) menyebutkan bahwa motivasi kerja diukur dengan perilaku karyawan, usaha karyawan, serta kegigihan karyawan. Di sisi lain gaya kepemimpinan partisipatif terdesentralisasi otoritasnya kepada karyawan (Badeni, 2013). Pada praktek di lapangan, karyawan PT. Asri Motor lebih termotivasi dengan adanya kerja sama secara kelompok dengan rekan kerja. Koordinasi yang baik dengan sesama rekan kerja pada kelompok (misalnya: montir bengkel) merupakan modal terpenting dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Pada divisi pemasaran motivasi juga

terutama terbentuk dengan adanya kerja sub unit *sales* yang masing-masing dikepalai oleh seorang *sales executive*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif bukan merupakan hal utama bagi karyawan untuk termotivasi, meskipun pada prakteknya gaya kepemimpinan tersebut juga memberikan dorongan semangat bagi karyawan.

Berasarkan analisis deskriptif, gaya kepemimpinan di PT. Asri Motor secara umum juga dipersepsikan baik oleh karyawan. Hal ini juga diketahui dari rata-rata jawaban secara keseluruhan dengan kategori setuju (baik). Di sisi lain motivasi kerja karyawan PT. Asri Motor secara umum dikatakan masih standar, dimana rata-rata jawaban pada variabel motivasi memiliki kategori cukup. Dari kedua kategori rata-rata ini dapat disimpulkan bahwa tingginya gaya kepemimpinan partisipatif tidak dapat menunjang motivasi karyawan PT. Asri Motor secara signifikan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor. Koefisien estimasi yang dihasilkan bernilai positif yang memiliki arti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja dari karyawan akan semakin meningkat secara nyata (signifikan).

Menurut Robbins and Judge (2011) kepuasan kerja merupakan perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Di sisi lain kinerja meliputi aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian (Robbins, 2006). Teori yang lain menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan (Luthans, 2006). Dari pendekatan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa jika kepuasan kerja seorang karyawan pada aspek pekerjaannya masing-masing semakin baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat baik itu yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas maupun kemandirian. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Purwanto dan Wahyuddin (2007) tentang Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta, dengan hasil: gaji, kepemimpinan dan rekan sekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata jawaban secara keseluruhan pada variabel kepuasan yaitu dengan kategori setuju (baik). Di sisi lain kinerja karyawan PT. Asri Motor secara umum juga dapat dikatakan cukup baik. Dari kedua kategori rata-rata ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat menunjang kinerja karyawan di PT. Asri Motor.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor. Koefisien estimasi yang dihasilkan bernilai positif yang memiliki arti bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja dari karyawan akan semakin meningkat secara nyata (signifikan).

George & Jones (2005) menyebutkan bahwa motivasi kerja diukur dengan perilaku karyawan, usaha karyawan, serta kegigihan karyawan. Di sisi lain kinerja meliputi aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian (Robbins, 2006). Dari pendekatan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa jika motivasi kerja seorang karyawan semakin baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat baik itu yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas maupun kemandirian. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) serta penelitian oleh Prasetyo dan Wahyuddin (2003) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata jawaban secara keseluruhan pada variabel motivasi yaitu dengan kategori cukup baik. Di sisi lain kinerja karyawan PT. Asri Motor secara umum juga dapat dikatakan cukup baik. Dari kedua kategori rata-rata ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan dapat menunjang kinerja karyawan di PT. Asri Motor.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor. Koefisien estimasi yang dihasilkan bernilai positif yang memiliki arti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan di PT. Asri Motor, maka kinerja dari karyawan akan semakin meningkat secara nyata (signifikan). Pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Hal ini berdampak pada keputusan-keputusan yang dibuat tidak secara sepihak tetapi secara partisipatif (Badeni, 2013). Di sisi lain kinerja meliputi aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian (Robbins, 2006). Dari pendekatan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa aspek keterlibatan dari karyawan untuk tujuan bersama akan memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini sangat mungkin terjadi karena karyawan akan dapat dengan mudah memahami pekerjaannya karena apa yang diputuskan juga merupakan buah pikiran dari karyawan yang bersangkutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Trianingsih (2007), "Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor" yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata jawaban secara keseluruhan pada variabel gaya kepemimpinan di PT. Asri Motor secara umum dipersepsikan baik oleh karyawan. Hal ini diketahui dari rata-rata jawaban secara keseluruhan dengan kategori setuju (baik). Di sisi lain kinerja karyawan PT. Asri Motor secara umum juga dapat dikatakan cukup baik. Dari kedua kategori rata-rata ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat menunjang kinerja karyawan di PT. Asri Motor.

III. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan pemaparan data-data serta pengolahan data yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis *Partial Least Square* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asri Motor. Semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif di PT. Asri Motor, maka kepuasan kerja dari karyawan akan semakin meningkat. Secara umum gaya kepemimpinan partisipatif di PT. Asri Motor dinilai baik oleh karyawannya, sehingga hal ini dapat menunjang kepuasan karyawan PT. Asri Motor.
2. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Asri Motor. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PT. Asri Motor bukan merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan motivasi kerja dari karyawan.
3. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat secara nyata.
4. Hasil analisis menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor. Semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja dari karyawan akan semakin meningkat secara signifikan.
5. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan di PT. Asri Motor, maka kinerja dari karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka berikut ini dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka perlu diperhatikan oleh pihak pimpinan bahwa keputusan-keputusan yang dibuat secara partisipatif dapat mendukung kepuasan kerja. Adanya komunikasi dua arah yang terjalin antara pimpinan dan bawahan harus selalu diperhatikan, misalnya dengan menjaga kualitas dan jumlah forum *meeting* (pertemuan) untuk koordinasi pekerjaan.
2. Berdasarkan kesimpulan di atas bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, maka diperlukan koordinasi lebih dari *top management* dengan kepala sub unit di bawahnya agar informasi dan kebijakan dari perusahaan dapat tersampaikan dengan baik sampai ke level karyawan. Arahan dan penjelasan dari *top management* kepada kepala sub unit di bawahnya harus ditingkatkan.
3. Dukungan dan perhatian dari *supervisor* atau pimpinan harus ditingkatkan terutama pada aspek sikap karyawan yang menunjang keberhasilan pekerjaan.
4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk lebih mengeksplorasi variabel-variabel yang lain yang mempengaruhi kinerja karyawan misalnya komitmen organisasi serta iklim organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., dan Jogiyanto, H.M. (2009). Konsep dan Aplikasi PLS Untuk Penelitian Empiris. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Ari, R. H. (2008). Terobosan Kepemimpinan. Yogyakarta: Med Press.
- A.M. Kadarman, dan Yusuf Udaya. (2001). Pengantar Ilmu Manajemen. PT. Prenhallindo.
- Badeni. (2013). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Daft, Richard, L. (2011). *The Leadership Experience (5th ed)*. South Western Publication.
- Dessler, G. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT.Index.
- Dharma, S. (2004). Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dubrin J, A. (2010). *Principle of Leadership*. Australia: *South Western, Cengage Learning*
- Farrell, A.M. (2010). *Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009)*. *Journal of Business Research*, 63(3), 324-327
- George, J. M., & Jones, G. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, I. 2011. Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square PLS. Edisi 3. Semarang: BP UNDIP.
- Hakim, Abdul. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah.. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Ilyas Yaslis. (2005). Kinerja, Teori dan Penelitian. Yogyakarta: Liberty.
- Joreskog, K.G. (1971). *Statistical analysis of sets of congeneric tests*. *Psychometrika*, 36(2), 109-133.
- Kartini, Kartono. (2008). Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu? Edisi Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kreitner & Kinicki. (2005). Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Irawanto, D.W. (2008). Kepemimpinan Esensi dan Realita. Malang: Bayumedia Publishing.
- Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia. Yogyakarta: PT. Andi Offset.
- Listianto, T., dan Setiaji, B. (2007). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta). <http://www.damandiri.or.id>. Diakses Tanggal 9 November 2016
- Mangkunegara, A.P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mas'ud, Fuad. (2002). 40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Mejia, R., Gomez, D.B. & Balkin, R.L.C. (2004). *Managing human resources*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ostroff, C. (1992). *The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance on Organizational Level Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, p. 963-974.
- Purwanto dan Wahyuddin. (2007). Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Solo.
- Rivai, Veithzal. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Ruvendi, Ramlan. (2005). Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Baniaga* Vol. 01 No. 1.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sayuti. (2006). Motivasi dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia
- Sendow. (2007). Pengukuran Kinerja Karyawan. Jakarta: Gunung Agung.
- Simamora, Hendry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE.YKPN: Jogjakarta.
- Sorentino, Elisabeth A. (1992), *The Effect of Head Nurse Behavior on Nurse Job Satisfaction and Performance*.
- Steenkamp, J.E.M., & Van Trijp, H.C.M. (1991). *The use of LISREL in validating marketing constructs*. *International Journal of Research in Maketing*, 8, 283-299.
- Sugiyono. (2004). Metode penelitian administrasi. Edisi 11. Bandung: Alfabeta.
- Suharto dan Cahyo. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Sujarweni. V. W. (2014). Metodologi Penelitian. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, Hadi. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sutrisno, E. (2012). Sumber Daya Manusia. Surabaya: Gramedia.
- Trianingsih, Sri. (2007). Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor. *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional, UNHAS*.
- Trinanto, N. (2008). Manajemen kinerja sebagai sebuah sistem dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 53-68.
- Vinzi, VE. 2010. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Germany
- Yukl, Gary. (2010). Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.