

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Coal Processing and Barge Loading* – PT. Adaro Indonesia

Muhamad Faried Ardiansyah^{1*}, Ahmad Alim Bachri²

Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia^{1,2}

Email: freed.0959@gmail.com, ahmadalimbachri@gmail.com

Artikel info

Artikel history:

Diterima : 27-10-2021

Diterima dalam bentuk

revisi : 15-11-2021

Disetujui : 16-11-2021

Kata Kunci: *kepemimpinan partisipatif; keadilan distribusi kompensasi; kepuasan kerja; kinerja karyawan.*

Keywords: *participative leadership; distribution fairness on compensation; job satisfaction, employee performance.*

Abstrak

Kinerja karyawan haruslah dipertahankan atau ditingkatkan guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sebab, kinerja karyawan adalah salah satu komponen penentu kinerja perusahaan. Kinerja karyawan dapat terpengaruh dari beberapa faktor, yaitu: kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berjenis eksplanatif kausalitas. Populasi penelitian ini adalah para karyawan non-manajemen Divisi Coal Processing and Barge Loading (CPBL) PT Adaro Indonesia, yang bekerja lebih dari 1 tahun, berjumlah 267 orang karyawan. Dari teknik sampling *stratified random sampling* didapat sebanyak 160 responden, dengan distribusi *proportional sampling*. Responden yang mengembalikan kuesioner sebanyak 130 responden atau 81% respon dari hasil penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan deskriptif analisis dan regresi linear berganda. Uji hipotesis dilakukan dengan uji t dengan tingkat kepercayaan 95%. Hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan ($p=0,000$), terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan ($p=0,000$) dan terdapat pengaruh signifikan pula kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ($p=0,048$). Dengan kesimpulan tersebut dapat diambil rumusan bahwa kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan karyawan, berdampak terhadap kinerja karyawan PT. Adaro Indonesia.

Abstract

To achieve the goals of an organization or a company, they must maintain or escalate their employee performance, as is one of the determinants of company performance. Employee performance can be affected by several factors, namely: participative leadership, compensation and job satisfaction. The objective of this research is to analyze the effect of participative leadership, compensation and job satisfaction on employee performance. This research type is explanatory causality and the population are the non-management employees of Coal Processing and Barge Loading Division PT Adaro Indonesia, with more than 1 year of service, in a total of 267 employees. Using the stratified random sampling method, 160 respondents are defined, and proportional sampling distribution also used. Respondents who returned the questionnaire were 130 respondents or 81% from all distributed questionnaires. Using descriptive analysis and multiple linear regression data of this research are analyzed. The hypothesis testing is done by using the t test with 95% of confidence level. The results of hypothesis testing with the t test show that there is an effect of participative leadership ($p = 0,000$), compensation ($p = 0,000$) and job satisfaction ($p = 0.048$) on employee performance. This study concluded that there is an influence of participative leadership, compensation and job satisfaction in employee performance of PT Adaro Indonesia.



Pendahuluan

Pencapaian kinerja perusahaan yang baik dan kemajuan perusahaan dapat dicapai dengan kontribusi pencapaian kinerja para karyawan dalam pekerjaannya masing-masing. Apabila tingkat kinerja karyawan tinggi, maka perusahaan dapat meningkatkan bisnisnya, membangun citra positif perusahaan terhadap pelanggan dan perusahaan dapat memenuhi sasarannya secara mengena dan praktis (Sineriz, 2019). Pendapat ini sesuai dengan hasil studi Siddiqui ([Siddiqui](#), 2014) yang menyimpulkan bahwa salah satu faktor keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja karyawannya.

([Campbell](#) et al., 1990) mendeskripsikan kinerja sebagai perbuatan atau tingkah laku dalam kontrol seseorang, yang berkontribusi terhadap misi organisasi, dan dapat diukur sesuai dengan jenjang kemahiran per orang, sedangkan menurut ([Hidayah, Widodo, & Abdullah](#), 2020) prestasi kerja merupakan produk final dari kegiatan-kegiatan kerja, sedangkan prestasi kerja perusahaan merupakan hasil agregasi dari keseluruhan kegiatan kerja perusahaan. Adapun dalam ([Mangkunegara](#), 2011) hasil dari kegiatan kerja karyawan terkait pelaksanaan tugas pekerjaan yang diperoleh oleh seorang karyawan, baik dari segi mutu maupun volume, dan dalam kerangka kewajiban yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah definisi dari prestasi kerja atau kinerja.

Selaku satu dari sekian banyak perusahaan tambang batubara di Indonesia, PT Adaro Indonesia memiliki values atau nilai-nilai yang salah satunya berbunyi: “memaksimalkan nilai bagi para pemegang saham”. Didasari nilai tersebut perusahaan sudah pasti berupaya untuk menjaga kinerja perusahaan agar tetap maksimal dalam mencapai keuntungan. Pada akhir kegiatan penambangan, PT Adaro Indonesia menjalankan proses penghancuran (crushing) dan pemuatan (loading) batubara ke dalam tongkang untuk dikirimkan kepada para pelanggannya di area Kelanis, Kalimantan Tengah. Proses pemuatan batubara ini memanfaatkan peralatan dan infrastruktur yang harus dipelihara secara rutin dan berkala ketersediaan dan fungsinya, untuk itu Divisi Coal Processing and Barge Loading (CPBL) diberikan tanggung jawab untuk mengelola, memastikan dan memelihara (maintenance) peralatan dan infrastruktur tersebut.

Kegiatan pemeliharaan alat dan infrastruktur di area kerja Kelanis dilaksanakan oleh Departemen Maintenance, pelaksanaan pemeliharaan dan perawatan alat-alat ini dapat berupa: Corrective Maintenance (CM), Breakdown Maintenance (BM), Statutory Maintenance (SM), Predictive Maintenance (PdM) dan Preventive Maintenance (PM). Pemeliharaan yang dilaksanakan secara rutin adalah kegiatan PM, yaitu: pemeliharaan pencegahan (preventif) sebelum alat atau infrastruktur mengalami gangguan. Kegiatan PM bersifat berulang dan periodik, seperti pelumasan, pembersihan dan penyesuaian ringan, oleh karena itu setiap kegiatan PM dapat ditetapkan target waktu selesainya, dan data aktual waktu penyelesaian disimpan ke dalam sebuah basis data (database). Tenggat waktu penyelesaian kegiatan preventive maintenance sesuai ketentuan perusahaan antara lain: 1) Contactor test of electric

motor 18 menit, 2) Regrease electric motor 30 menit, 3) Penggantian oli untuk conveyor coupling 180 menit, 4) Pemeriksaan dan Pengecekan Harian (P2H) semua Conveyor & Crusher 30 menit/unit dan 5) Pengisian Fuel Genset 30 menit.

Pada pelaksanaannya, pengerjaan PM tidak selalu dapat diselesaikan sesuai dengan target waktunya, dengan asumsi PM rutin berjalan sesuai jadwal dan tidak ada pekerjaan tambahan dalam pelaksanaannya, serta toleransi waktu standar ± 5 menit, ditemukan bahwa penyelesaian PM beberapa tim kerja di divisi CPBL bervariasi waktu selisihnya dari target, apakah pekerjaan pemeliharaan lebih cepat, sesuai dengan standar sasaran, atau dapat juga lebih lambat dari standar yang sudah ditetapkan. Data aktual pencapaian pengerjaan PM para tim kerja di Divisi CPBL dalam rentang waktu 2018-2020 disajikan pada tabel 1.

Tabel 1 Daftar Aktual Pengerjaan PM

Tim Kerja	Pekerjaan	Tahun	On Time		Lebih Cepat		Terlambat	
			Σ	%	Σ	%	Σ	%
TIM A	<i>Regrease electric motor bearing</i>	2019	16	84.2	1	5.3	2	10.5
		2020	2	50	-	-	2	50
	<i>Inspect/service electrical devices of crusher</i>	2018	2	40	2	40	1	20
		2019	24	46.2	27	51.9	1	1.9
	<i>Contactor test of electric motor</i>	2018	4	9.8	-	-	37	90.2
		2019	16	11.6	-	-	122	88.4
Rata-Rata Pencapaian (%)			24.5		12.3		63.2	
TIM B	<i>Inspect/replace roller</i>	2018	62	24.2	5	2	189	73.8
		2020	7	33.3	-	-	14	66.7
	<i>Change Conveyor gearbox oil</i>	2018	-	-	6	85.7	1	14.3
		2018	-	-	6	85.7	1	14.3
Rata-Rata Pencapaian (%)			23.7		5.8		70.4	
TIM C	<i>Inspect/replace roller</i>	2018	8	20.5	-	-	31	79.5
		2019	-	-	-	-	11	100
	<i>Change crusher gearbox oil</i>	2018	-	-	40	93	3	7
		2019	2	5.9	29	85.3	3	8.8
Rata-Rata Pencapaian (%)			7.9		54.3		37.8	

Sumber: PT Adaro Indonesia Site Kelanis, 2020

Data tersebut menunjukkan bahwa hanya 1 (satu) tim kerja saja dengan tingkat keterlambatan pekerjaannya sebesar 37%, sedangkan tingkat keterlambatan pekerjaan tim kerja lainnya mencapai lebih dari 60%, sehingga dapat disimpulkan terdapat kesenjangan atau gap pencapaian kinerja antar satu tim kerja dengan tim kerja lainnya dan juga kesenjangan antara target kinerja dengan aktualnya. Dari pengamatan dan konfirmasi di lapangan, besarnya selisih jam pekerjaan dari target waktunya dapat terjadi karena berbagai hal, contohnya: perbedaan standar pencatatan waktu kerja tiap tim kerja, penghitungan perjalanan ke lokasi alat sebagai waktu pekerjaan itu sendiri, dan lainnya.

Menganalisis kesenjangan kinerja karyawan dapat menggunakan berbagai macam pendekatan, salah satunya adalah mengacu kepada model dari grand theory Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) yang mengkaji imbas timbulnya beragam perilaku dalam organisasi terhadap tingkat individu, tim dan organisasi, dengan tujuan meningkatkan daya guna

organisasi, adapun kinerja karyawan merupakan produk akhir di tingkat individu pada model dasar Perilaku Organisasi ([Nurraeda, Surati, & Wahyulina, 2020](#)).

Pada model perilaku organisasi, salah satu komponen dalam tahap proses pada tingkat kelompok adalah kepemimpinan atau leadership, yang mengindikasikan bahwa cara memimpin seorang pimpinan dalam sebuah kelompok kerja dapat menjadi faktor yang dapat berdampak pada produk atau keluaran organisasi pada tahap akhir dalam sebuah model siklus perilaku organisasi. Dari pemantauan di lapangan didapat fenomena bahwa bawahan dan pimpinan unit organisasi di Divisi CPBL terlibat bersama pada saat pimpinan akan mengambil ketetapan dan penanggulangan masalah harian, dari fakta diatas diduga terdapat pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif pada unit organisasi tersebut. Pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut sejalan dengan penjelasan ([House & Mitchell, 1975](#)) yang menyatakan pemimpin partisipatif memiliki perilaku konsultatif, seperti meminta ide bawahan sebelum membuat keputusan akhir, meskipun mereka tetap memegang otoritas keputusan akhir. Ketika seorang pimpinan melibatkan karyawan dan memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, sebagaimana temuan penelitian ([Rana, Ka'ol, & Kirubi, 2019](#)), yang sependapat dengan penelitian Lumbasi, et al. (2016) dan Rokib & Santoso (2018). Adapun dalam penelitian ([Dewi & Suwandana, 2016](#)) yang meneliti tentang peran komitmen organisasi sebagai mediasi dampak cara memimpin seorang pimpinan kepada prestasi kerja karyawan, disimpulkan bahwa cara memimpin partisipatif positif dan tidak berdampak kepada prestasi kerja karyawan.

Model dasar perilaku organisasi tingkat perseorangan, motivasi karyawan yang didapat dari kompensasi perusahaan dalam langkah proses pekerjaan dapat mempengaruhi hasil keluaran yang dilaksanakan pada tingkatan anggota perseorangan, tim atau kelompok maupun organisasi. Kompensasi sebagai penggantian atas hasil pekerjaan karyawan, diberikan perusahaan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan untuk tetap bergabung di perusahaan ([Mathis & Jackson, 2008](#)) Jenis-jenis kompensasi dapat berwujud gaji pokok, tunjangan, dan juga upah tambahan yang setara seperti pertukaran finansial bagi karyawan untuk peningkatan prestasi kerja ([Holt, 1993](#)) Pemberian kompensasi dalam penentuannya harus mempertimbangkan keadilan, yang merupakan salah satu dari naluri manusia yang haus akan keadilan ([Dessler, 2013](#)) Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, didapati fenomena persepsi karyawan mengenai kesenjangan gaji pokok antara karyawan yang berpengalaman dengan karyawan yang baru saja bergabung. Diantaranya tidak ada perbedaan perbedaan signifikan dalam *take-home pay* yang diterima antar karyawan senior-junior tersebut, walaupun karyawan senior mempunyai pengalaman dan masa kerja yang lebih lama dengan tingkat pendidikan yang sama. Rasa keadilan dalam penerimaan kompensasi yang dirasakan karyawan, berpengaruh dalam bagaimana mereka mengantarkan hasil pekerjaan atau kinerja ([Williams, 1999](#)) Hasil penelitian ([Kalay, 2016](#)) yang menganalisis pengaruh semua dimensi keadilan organisasi, yaitu: keadilan distribusi, keadilan dalam tata cara kerja atau prosedural dan keadilan dalam perlakuan atau interaksional pada objek kelompok guru di sekolah umum negara Turki, menemukan bahwa hanya dimensi keadilan distribusi saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga meningkatkan rasa keadilan karyawan dalam penerimaan jenis-jenis kompensasi dapat secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan ([Krishnan, Loon, & Yunus, 2018](#)) Hasil penelitian kontradiksi adalah ([Agus Wahono,](#)

2018) yang menyatakan keadilan distribusi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Elemen tahap masukan pada tingkat orang perseorangan dalam model dasar Perilaku Organisasi, adalah nilai (value) dari kepuasan kerja yang dimiliki oleh orang perseorangan anggota organisasi akan berdampak beragam elemen pada tahap cara kerja yang selanjutnya berdampak terhadap elemen tahap produk yang menjadi konsekuensi akhir dalam kegiatan organisasi, dalam hal ini kinerja karyawan ([Robbins & Judge, 2013](#)) Kepuasan karyawan dalam bekerja adalah sentimen baik atau positif yang terwujud dari anggapan karyawan akan pekerjaannya berlandaskan kesan karyawan mengenai sebaik apa pekerjaannya ([Luthans, 1998](#)) Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat berasal dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Kesesuaian pekerjaan dengan penguasaan bidang kemampuan karyawan, tingkat kesulitan pekerjaan dan persepsi apakah keahlian karyawan dibutuhkan pekerjaan atau tidak, dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan terhadap pekerjaan tersebut ([Smith, 1969](#)) Penelitian ([Balouch & Hassan, 2014](#)) menemukan terdapat dampak positif kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya dilakukan ([Perera, Khatibi, Navaratna, & Chinna, 2014](#)) dan Sari & Susilo yang dikutip dalam ([Fikri, Apriansyah, & Putra, 2018](#)) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh konkrit kepuasan kerja pada kinerja karyawan, adapun pada penelitian ([Subakti, 2013](#)) yang mengeksplorasi dampak dari motivasi, kepuasan, dan sikap kerja kepada prestasi kerja atau kinerja karyawan menyimpulkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan tidak berdampak terhadap prestasi kerja atau kinerja karyawan.

Penelitian ini dibatasi hanya untuk meneliti 1 (satu) divisi dari beberapa divisi yang ada di PT Adaro Indonesia, yaitu: Divisi Coal Processing and Barge Loading (CPBL), hal ini sehubungan dengan telah diimplementasikannya penyimpanan data hasil kerja kegiatan PM secara rutin dan rinci. Studi yang menganalisa efek kepemimpinan partisipatif pada kinerja karyawan perlu diperkaya, khususnya studi yang dilaksanakan pada para karyawan di Indonesia. Adapun penelitian pengaruh kepemimpinan partisipatif, keadilan distribusi dalam kompensasi serta kadar kesenangan kerja karyawan kepada prestasi kerja karyawan secara bersamaan cukup sulit untuk ditemukan, sehingga berdasar fenomena, manfaat untuk perusahaan dan kebaruan variabel penelitian di atas, sehingga pelaksanaan penelitian ini menarik untuk dilakukan dengan mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Coal Processing and Barge Loading - PT Adaro Indonesia”.

Metode Penelitian

Model penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian. Menurut ([Darmadi, n.d.](#)) Karyawan PT Adaro Indonesia di Divisi CPBL sebanyak 267 karyawan yang menjadi populasi penelitian. Berdasarkan perhitungan rumus di atas diperoleh jumlah sampel dengan memperhitungkan presisi 5%, maka diperoleh sampel sebanyak 160 orang. Data dihimpun melalui kuesioner yang lulus uji validitas dan reliabilitas. Analisis data dengan menggunakan regresi berganda yang sebelumnya dilakukan uji asumsi klasik. Uji t dengan tingkat signifikansi 5% digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik responden dalam penelitian ini didasarkan pada: tingkatan karyawan, masa kerja, jenis kelamin, usia, strata pendidikan dan status pernikahan. Karakteristik responden digambarkan dalam tabel 2 di bawah.

Tabel 2. Karakter Responden Berdasar Tingkatan Karyawan, Masa Kerja, Jenis Kelamin, Usia, Strata Pendidikan dan Status Perkawinan

Tingkatan Karyawan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Supervisor	20	15
Staff	35	27
Non Staff	75	58
Jumlah	130	100
Masa Kerja		
< 10	89	68
10–15	30	23
16 – 20	6	5
> 20	5	4
Jumlah	130	100
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	116	89
Perempuan	14	11
Jumlah	130	100
Usia		
< 25	13	10
25 – 35	71	55
36 – 45	33	25
> 45	13	10
Jumlah	130	100
Strata Pendidikan		
SLTA/ sederajat	51	39
Diploma	11	8
Strata 1	68	52
Jumlah	130	100
Status Pernikahan		
Lajang	33	25
Menikah	97	75
Jumlah	130	100

Data Tabel 2 menunjukkan bahwa karyawan Divisi CPBL didominasi oleh responden dengan tingkat karyawan Non Staff dengan persentase sekitar 58% atau 75 orang dari keseluruhan responden. Tingkat Non Staff lebih dominan disebabkan struktur organisasi dan karakteristik pekerjaan yang ada di Divisi CPBL, yang berfokus pada operasional dan pemeliharaan alat-alat crushing dan loading batu bara ke dalam tongkang.

Data Tabel 2 diketahui bahwa sebagian besar responden (68%) yaitu sebanyak 89 orang bekerja di bawah 10 tahun. Fakta tersebut mengindikasikan bahwa di Divisi CPBL PT Adaro Indonesia mayoritas adalah karyawan yang baru bekerja, sehingga masih memerlukan

tambahan pengalaman dan pelatihan. Keunggulan dari karyawan baru ini adalah pihak manajemen dapat membina dan mengarahkan karyawan untuk dapat memberikan kinerja yang terbaik.

Tabel 2 menunjukkan mayoritas responden sebesar 89% atau berjumlah 116 responden berjenis kelamin laki-laki. Fakta tersebut memperlihatkan bahwa karyawan Divisi CPBL PT Adaro Indonesia mayoritas berjenis kelamin laki-laki, yang mengindikasikan bahwa pekerjaan di divisi CPBL berkaitan dengan kegiatan fisik yang berat, sehingga dibutuhkan ketahanan fisik dan mental dari para karyawan.

Data Tabel 2 diketahui sebagian besar responden (55%) yaitu sebanyak 71 orang pada interval usia 25 - 35 tahun. Fakta ini mengindikasikan bahwa karyawan Divisi CPBL PT Adaro Indonesia adalah mayoritas dalam masa dewasa awal (Team, 2019), dengan potensi dan semangat yang masih tinggi.

Masih dalam Tabel 2 di atas juga dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat pendidikan terakhir karyawan Divisi CPBL adalah mayoritas Strata 1 sebesar 52% atau sebanyak 68 orang dari keseluruhan responden. Oleh karena itu kebanyakan karyawan CPBL mempunyai pendidikan yang mencukupi dan sesuai dengan kebutuhan lapangan pekerjaannya masing-masing, sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaan dan tugasnya serta dapat memperbaiki/improved bisnis proses yang ada secara berkelanjutan.

Pada Tabel 2 juga menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan Divisi CPBL PT Adaro Indonesia dengan persentase sebesar 75% atau sebanyak 97 orang dari keseluruhan responden sudah menikah dan sudah mempunyai tanggung jawab keluarga, sehingga karyawan dapat bekerja secara bertanggung jawab dan berhati-hati.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil Uji Validitas

Data kuesioner yang diterima responden harus diukur tingkat kevaliditasannya terlebih dahulu, untuk mengetahui apakah butir-butir pertanyaan kuisisioner dapat mengungkapkan informasi yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, pengujian ini dinamakan uji validitas (Imam, 2014). Kriteria kevaliditasan pertanyaan kuesioner dalam uji validitas dengan syarat apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan dinyatakan absah dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tidak absah.

Tujuan pengujian data kuesioner adalah untuk menganalisis keterkaitan dan dampak antar butir pernyataan dengan nilai totalnya. Langkah pertama adalah pengujian kualitas data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, yang selanjutnya akan dilakukan uji normalitas dan uji asumsi klasik.

- 1) Perolehan dari pengujian validitas butir pernyataan Kepemimpinan Partisipatif (X1): butir pernyataan yang diukur sebanyak 11 pertanyaan dengan nilai r_{hitung} pada rentang 0,468 – 0,793 lebih besar dari nilai $r_{tabel}(N55; \alpha=5\%)$ yaitu sebesar 0,266 dan memiliki poin probabilitas lebih kecil dari 0,05.
- 2) Perolehan dari uji validitas butir pernyataan Kompensasi (X2): butir pernyataan yang diukur sebanyak 8 pertanyaan dengan nilai r_{hitung} pada rentang 0,772 – 0,895 lebih besar dari nilai $r_{tabel}(N55; \alpha=5\%)$ yaitu sebesar 0,266 dan memiliki poin probabilitas lebih kecil dari 0,05.

- 3) Perolehan dari uji validitas butir pernyataan Kepuasan Kerja (X3): butir pernyataan yang diukur sebanyak 21 pertanyaan dengan nilai r hitung pada rentang 0,313 – 0,766 lebih besar dari nilai $r_{tabel}(N55; \alpha=5\%)$ yaitu sebesar 0,266 dan memiliki poin probabilitas lebih kecil dari 0,05.
- 4) Perolehan dari uji validitas butir pernyataan Kinerja Karyawan (Y): butir pernyataan yang diukur sebanyak 26 pertanyaan dengan nilai r hitung pada rentang 0,465 – 0,843 lebih besar dari nilai $r_{tabel}(N55; \alpha=5\%)$ yaitu sebesar 0,266 dan memiliki poin probabilitas lebih kecil dari 0,05.

Mengacu kepada perolehan uji di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir pertanyaan kuesioner pada kepemimpinan partisipatif, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja dapat diakui sebagai absah atau valid ($r_{hitung} > r_{tabel}$).

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas didefinisikan sebagai alat yang digunakan dalam penilaian suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, kuesioner diakui sebagai handal atau reliable jika tanggapan responden pada kuesioner stabil atau konsisten sepanjang waktu. (Imam, 2014) Uji reliabilitas dihitung dengan model Cronbach Alpha. Model tersebut digunakan untuk menilai instrumen variabel kepemimpinan partisipatif, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Hasil uji reliabilitas instrumen diketahui kepemimpinan partisipatif (0,878), kompensasi (0,905), kepuasan kerja (0,934) dan kinerja (0,949). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji memperoleh nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,70 sehingga instrumen variabel dapat diakui reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum melaksanakan analisa data dengan pendekatan regresi, dilakukan dulu uji asumsi klasik sebagai prasyarat, untuk menjamin agar data yang diteliti adalah absah atau valid, jauh dari bias, konsisten dan efisien dalam pendekatan koefisien regresinya. Berikut ini adalah pengujian-pengujian yang dilakukan dalam sebuah uji asumsi klasik: uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji linearitas. Di bawah ini merupakan hasil pengujian prasyarat model penelitian yang dilaksanakan.

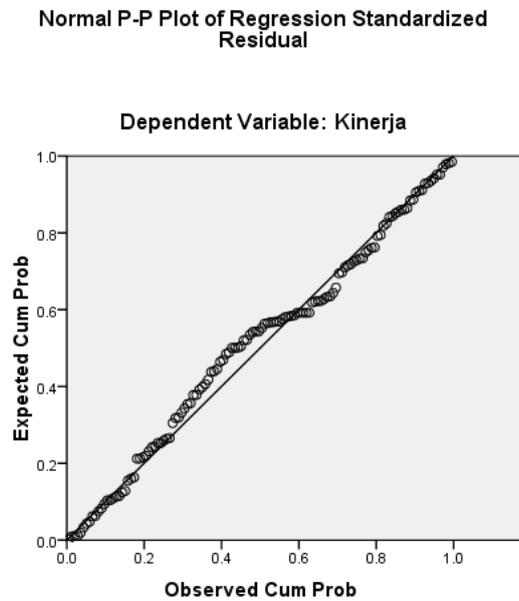
a) Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas metode Kolmogorov-Smirnov dalam Tabel 3:

Tabel 3. Hasil Pengujian Normalitas Metode Kolmogorov-Smirnov

Unstandardized Residual	Sig.
Normalitas	.420

Perolehan nilai uji normalitas metode Kolmogorov-Smirnov didapat nilai probabilitas sebesar 0,420 lebih dari 0,05 ($p > 5\%$). Hal tersebut dapat disimpulkan data penelitian mempunyai distribusi normal, dari sini bisa diasumsikan bahwa normalitas data dapat terpenuhi.



Gambar 1. Uji Normalitas Model Grafik Normal P-P Plot

Perolehan nilai uji normalitas pada Gambar 1 diatas, didapatkan sebaran data penelitian cenderung menyebar di sekitar garis diagonal. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b) Uji multikolinearitas

Perolehan nilai uji multikolinearitas dengan bantuan aplikasi komputer statistik dapat disajikan dalam Tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Partisipatif (X_1)	0,634	1,577	Non Multikolinieritas
Kompensasi (X_2)	0,590	1,694	Non Multikolinieritas
Kepuasan Kerja (X_3)	0,423	2,362	Non Multikolinieritas

Berdasar tabel 4 di atas, perolehan nilai uji multikolinearitas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas dengan nilai tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 . Hal ini diterangkan oleh Nunnally sebagaimana dikutip dalam (Ghozali, 2011) bahwa apabila model dengan tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka model tersebut dapat diakui sebagai terbebas dari gejala multikolinearitas. Dari itu dapat disimpulkan bahwa asumsi klasik yang berhubungan dengan terlepasnya model dari gejala multikolinearitas sudah terpenuhi.

c) Uji heteroskedastisitas

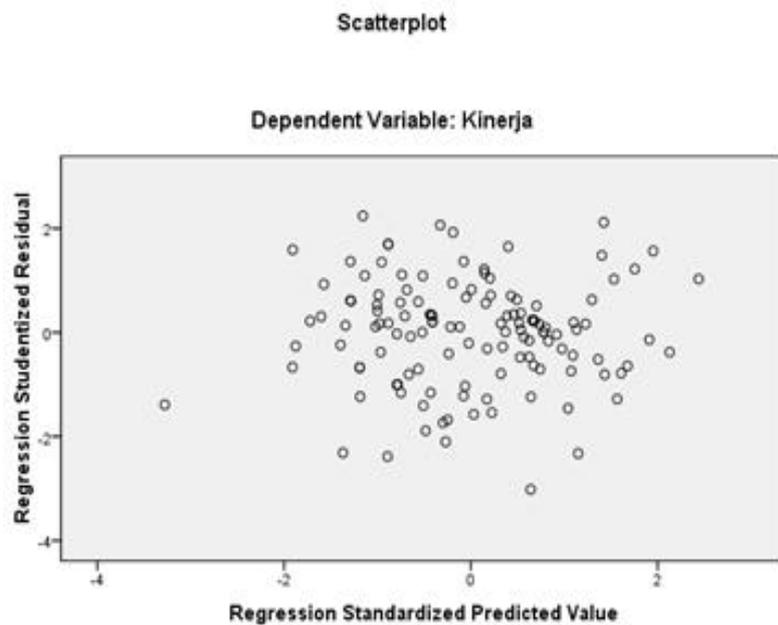
Menguji ada tidaknya gejala heteroskedastisitas pada data penelitian digunakan model Glejser, uji pada model tersebut mendeteksi gejala heteroskedastisitas pada data dengan cara meregresikan cara meregresikan seluruh variabel bebas dengan nilai residual yang telah diabsolutkan. Penarikan kesimpulan didasarkan pada apabila variabel bebas mempunyai poin signifikansi lebih besar dari 0,05, dengan itu dapat diakui bahwa model

tersebut tidak terdapat gejala heteroskedastisitas (Imam, 2014). Hasil uji heteroskedastisitas metode Glejser pada penelitian ini disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser

Variabel	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Partisipatif (X ₁)	0,070	Bebas gejala heteroskedastisitas
Kompensasi (X ₂)	0,531	Bebas gejala heteroskedastisitas
Kepuasan Kerja (X ₃)	0,269	Bebas gejala heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas metode Glejser sebagaimana dalam Tabel 5 diketahui bahwa seluruh variabel bebas dengan nilai $p > 0.05$, hasil tersebut menyimpulkan seluruh variabel bebas tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Dari perolehan nilai yang didapat di atas, dapat disimpulkan bahwa asumsi klasik terkait dengan terlepasnya model dari gejala multikolinearitas sudah terpenuhi. Penelitian ini juga mendapatkan hasil uji heteroskedastisitas dengan model grafik Scatter Plot sebagaimana dalam Gambar 2. Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas diketahui bahwa sebaran data penelitian cenderung menyebar tidak beraturan, dengan demikian dapat dikatakan data dalam penelitian bersifat homoskedastisitas.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas Model Grafik Scatter Plot

d) Uji linearitas

Perolehan nilai uji linearitas model pada penelitian ini ditampilkan dalam Tabel 6 berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig. Linearity	Keterangan
X ₁ => Y	0,000	Linear
X ₂ => Y	0,000	Linear
X ₃ => Y	0,000	Linear

Sesuai Tabel 6 di atas yang menampilkan hasil uji linearitas, diketahui bahwa semua variabel bebas terhadap variabel terikatnya dengan nilai sig. linearity kurang dari 0.05 ($p < 0.05$). Perolehan nilai uji ini dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut bersifat linear.

Hasil Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini mengemukakan perolehan nilai uji pengaruh kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan taraf kepercayaan 95%. Pengujian hipotesis tersebut dibantu dengan program komputer statistik SPSS 25.0. Tabel 7 berikut menampilkan hasil uji t.

Tabel 7. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Koefisien Regresi (β)	t _{hitung}	Signifikansi	Simpulan
X ₁	0,778	5,235	0,000	H _{a1} diterima
X ₂	0,688	3,928	0,000	H _{a2} diterima
X ₃	0,195	1,997	0,048	H _{a3} diterima
F _{hitung}	: 48,429	t _{tabel} = ± 1.979 (df _(130-3-1; $\alpha=5\%$) = 130 - 3 - 1)		
Sig.F	: 0,000	R Square : 0.536		
Konstanta (α)	: 29,826	Adjusted R Square : 0,536 \approx 53,6%		
f _{tabel} = ± 2.677 (df ₁ = 3, df ₂ = 126)	SE : 5,671			

Berdasarkan data diatas, maka sebuah persamaan regresi linear berganda bisa dibentuk secara matematis sebagaimana berikut ini:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 29,826 + 0,778X_1 + 0,688X_2 + 0,195X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi berganda di atas, berikut ini adalah penjelasan yang dapat dideskripsikan:

1. Nilai konstanta (α) sebesar 29,826 dimana jika variabel X₁, X₂, X₃ dan X₄ bernilai nol maka besarnya manajemen aset sebesar 29,286. Hal ini berarti bahwa sebelum dipengaruhi variabel bebas, kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan sebesar 29,826.
2. Nilai koefisien regresi $\beta_1 X_1 = 0,778$ menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan partisipatif (X₁) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan apabila terjadi peningkatan variabel kepemimpinan partisipatif (X₁) sebanyak satu satuan, dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,778.

3. Nilai koefisien regresi $\beta_2 X_2 = 0,688$ yang mengungkapkan bahwa variabel kompensasi (X_2) berdampak kepada kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi peningkatan variabel kompensasi (X_2) sebanyak satu satuan, dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,688.
4. Nilai koefisien regresi $\beta_3 X_3 = 0,195$ mengungkapkan bahwa variabel kepuasan kerja (X_3) berdampak kepada kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi peningkatan variabel kepuasan kerja (X_3) sebesar satu satuan, dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,195.
5. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,536 ekuivalen dengan 53,6% yang dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh ketiga variabel yaitu kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebanyak 53,6%. Sedangkan Adapun pengaruh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 47,8%.
6. Nilai probabilitas dari uji F sebesar $0,000 < \alpha$ dan nilai $F_{statistik} = 48,429$ dan $F_{tabel} = 2,677$ ($F_{hitung} > F_{tabel}$), dapat diartikan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan variabel kepuasan kerja mempunyai dampak kepada kinerja karyawan.

Sebagaimana hasil pengujian hipotesis dengan uji t tersebut pada Tabel 7, berikut ini deskripsi penjelasannya:

a. Pengujian Hipotesis I

Hasil uji t didapat t_{hitung} kepemimpinan partisipatif (X_1) adalah 5,235 lebih dari $t_{tabel} = \pm 1,979$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dengan nilai probabilitas (p) = $0,000 < \alpha = 0,05$ ($p < \alpha$). Hasil ini dapat dinyatakan H_{a1} diterima dan H_{o1} ditolak yang berarti kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Pengujian Hipotesis II

Hasil uji t didapat t_{hitung} kompensasi (X_2) adalah 3,928 lebih dari $t_{tabel} = \pm 1,979$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dengan probabilitas (p) = $0,000 < \alpha = 0,05$ ($p < \alpha$). Hasil ini dapat dinyatakan H_{a2} diterima dan H_{o2} ditolak yang berarti kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Pengujian Hipotesis III

Hasil uji t didapat t_{hitung} kepuasan kerja (X_3) adalah 1,997 lebih dari $t_{tabel} = \pm 1,979$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dengan probabilitas (p) = $0,048 < \alpha = 0,05$ ($p < \alpha$). Hasil ini dapat dinyatakan H_{a3} diterima dan H_{o3} ditolak yang berarti kepuasan kerja berdampak terhadap kinerja karyawan.

d. Analisis Determinasi

Tabel 8. Hasil Analisis Determinasi

Variabel	Koefisien Beta	Proporsi	Determinasi
X_1	0.788	47% x 52,4	24,7 %
X_2	0.688	41% x 52,4	21,6%
X_3	0.195	12% x 52,4	6,1%
Jumlah	1.671		52,4 %
Jika menggunakan nilai R^2			
X_1	0.788	47% x 53,6	25,3%
X_2	0.688	41% x 53,6	22,0%
X_3	0.195	12% x 53,6	6,3%
Jumlah	1.671		53,6

Berdasarkan hasil analisis determinasi diketahui nilai R square adjusted (R²) sebesar 0,524 setara dengan 52,4%. Berdasarkan nilai R square adjusted tersebut maka dapat diperhitungkan nilai determinasi keseluruhan variabel X terhadap variabel Y sebagaimana dalam Tabel 8.

Pembahasan

1. Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan

Dari perolehan-perolehan nilai uji pada penelitian ini memperlihatkan bahwa secara statistik hipotesis yang diajukan dapat diterima, yang berarti gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Gondo & Prasetya dan Rêgo et al. (2017) yang menyatakan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya ([Trisnainingsih](#), 2007). Seorang pimpinan yang menjalankan kepemimpinannya secara demokratis atau partisipatif mampu menyerahkan sebagian otoritasnya kepada karyawan, dengan demikian keputusan-keputusan yang diambil oleh pimpinan tidak dilakukan secara searah, tetapi dilakukan secara partisipatif atau dua arah ([Badeni](#), 2013). Ditinjau dari sudut pandang yang lain, kinerja mencakup faktor mutu kerja, volume kerja, ketepatan waktu, efektivitas dan kemampuan untuk berotonomi ([Robbins, Judge, & Cañizal](#), 2010). Berdasar penjelasan mengenai hubungan kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan dapat diambil rumusan bahwa ketika karyawan terlibat dalam keputusan untuk tujuan bersama akan berdampak positif kepada kinerja karyawan. Rumusan ini dapat dipahami sebab karyawan lebih mudah menerima dan memahami keputusan pimpinan, karena apa yang diputuskan sudah mempertimbangkan masukan dan ide dari karyawan yang bersangkutan, dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Perolehan kesimpulan penelitian menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan partisipatif sesuai dengan jawaban responden penelitian diketahui bahwa terlaksana dengan baik. Berdasarkan hasil jawaban responden terkait kepemimpinan partisipatif pada indikator perilaku tugas diketahui sebagian besar responden menyatakan bahwa setuju jika atasan menetapkan tujuan dengan jelas, memberikan peran, mengarahkan, mengambil komando dalam risiko pekerjaan, serta memberikan dukungan kepada setiap karyawan jika dihadapkan dengan risiko pekerjaan. Perilaku tugas oleh pimpinan tersebut dengan kategori baik yang ditandai rata-rata skor 3,8. Kepemimpinan partisipatif terkait perilaku tugas yang sering dirasakan karyawan adalah atasan menetapkan tujuan dengan jelas, memberikan peran, dan selalu mengarahkan kepada setiap karyawan.

Berdasarkan dimensi perilaku hubungan dalam keterlaksanaan kepemimpinan direktif di Divisi CPBL menunjukkan perilaku hubungan yang baik dengan skor rata-rata 3,9. Perilaku hubungan yang baik tersebut ditunjukkan pimpinan yang dirasakan oleh para karyawan dalam hal memberikan dukungan pekerjaan, memberikan dorongan, melibatkan tim dalam aktivitas, mudah diajak diskusi, menyimak pendapat karyawan dengan baik dan

memberikan *feedback* untuk keberhasilan karyawan. Diantara beberapa perilaku kepemimpinan partisipatif dimensi hubungan yang paling sering dirasakan karyawan adalah memberikan dukungan pekerjaan, melibatkan tim dalam aktivitas, dan mudah diajak diskusi.

Berdasarkan konsep Organizational Behavior Theory, kepemimpinan merupakan komponen yang terdapat dalam proses pada tingkat kelompok, yang dapat berpengaruh dalam keluaran dalam hal ini kinerja individu atau kinerja karyawan. Dalam penelitian ini yang memfokuskan kepada gaya kepemimpinan partisipatif di Divisi CPBL PT. Adaro Indonesia telah dijalankan. Hasil penelitian sesuai jawaban responden penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan atasan sebagai contoh adalah para pengawas dan para manajer lapangan yang menyerahkan peluang kepada anggota kelompok untuk menyampaikan ide dan gagasan mereka saat tim kerja menemukan permasalahan lapangan, begitu juga dalam proses pencarian ide-ide perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Hal ini sejalan dengan hasil statistik deskriptif yang menyatakan determinasi kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan sebesar 24,7%. Hal tersebut sesuai pendapat ([Kaihatu](#), 2007) yang menerangkan mengenai pengaruh signifikan seorang pimpinan dalam kesuksesan organisasinya. Berdasar fakta yang didapat, maka perolehan kesimpulan penelitian ini dapat diakui sebagai benar atau diterima. Dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan mempunyai andil yang sangat besar, sebagaimana menurut ([Hasibuan & Hasibuan](#), 2016) bahwa kepemimpinan memainkan peran sangat dominan atas kesuksesan organisasi dalam penyelenggaraan kegiatan usahanya yang terlihat dari kinerja karyawannya. Seorang pimpinan dalam usaha memperoleh hasil pekerjaan yang efektif dan efisien dapat memberikan pengaruh kepada para bawahannya untuk bekerja sama, begitu juga pengaruh penting dari lingkungan kerja pemimpin terhadap pekerjaan karyawan. Dengan menjalankan kepemimpinan yang efektif, maka memungkinkan tercapainya perencanaan kinerja sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi, sebab perencanaan kinerja merupakan proses penentuan aktivitas dan parameter kinerja dalam program, peraturan dan target yang sudah ditentukan dalam rencana strategi.

Hasil penelitian ini memiliki kontradiksi dengan penelitian ([DEWI](#), 2018) yang meneliti tentang peran komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan pada kinerja karyawan. Hasil tersebut adalah ditemukannya tidak adanya pengaruh kepemimpinan partisipatif pada kinerja karyawan.

2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Berpedoman kepada perolehan nilai uji pada hipotesis kedua bernilai diterima dapat disimpulkan bahwa kompensasi mempunyai dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian ([Kalay](#), 2016) ([Krishnan](#) et al., 2018) dan ([Williams](#), 1999) yang juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

([Dessler](#), 2013) menerangkan bahwa bentuk restitusi atau balas jasa yang timbul dari instruksi untuk bekerja kepada seorang karyawan, yang diserahkan perusahaan kepada karyawan adalah bentuk kompensasi. Kompensasi pada dasarnya menjadi dorongan karyawan untuk mengerjakan segala kegiatan dalam perusahaannya. Berdasarkan keterangan itu, dapat dimaknai bahwa kompensasi menjadi elemen yang krusial dalam proses evaluasi karyawan

sendiri dalam memutuskan apakah mereka bekerja di dalam perusahaan dalam keadaan senang atau tidak senang.

Kompensasi karyawan tentunya memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut yang diindikasikan dari keadilan distribusi dari kompensasi yang diterima karyawan. Kompensasi yang berkeadilan distribusi telah dirasakan karyawan di Divisi CPBL PT Adaro Indonesia yaitu antara lain bayaran pokok yang didapat sepadan dengan: tanggung jawab yang diembannya, pendidikan karyawan, pelatihan yang pernah diikuti, pengalaman dalam bekerja, upaya, hasil pekerjaan, tekanan pekerjaan, dan ketegangan pekerjaan.

Kompensasi sebagai variabel yang mempengaruhi motivasi sebagai salah satu komponen tingkat individu dalam bagian proses pada model Perilaku Organisasi, dengan memfokuskan kepada salah satu aspek penerapannya, yaitu: keadilan distribusi terhadap besaran kompensasi antar karyawan, dalam penerapannya, keadilan distribusi di dalam kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap berbagai komponen di bagian proses kemudian terhadap bagian keluaran, yang salah satunya adalah kinerja karyawan. Penerapan keadilan distribusi gaji pokok di Divisi CPBL PT Adaro Indonesia berdasar indikatornya dapat tergambar dari hasil statistika deskriptif yang memberikan determinasi terhadap kinerja karyawan sebesar 21,69%. Dampak dari pemberian kompensasi yang cermat, khususnya dalam kepastian dan transparansi bayaran yang akan diperoleh masing-masing karyawan. Salah satu bentuk dari kompensasi adalah gaji pokok, dengan adanya kebijakan dalam bentuk tersebut karyawan diharapkan menjadi puas. Selanjutnya apabila karyawan puas dengan kompensasi yang didapat, maka dapat berdampak dalam peningkatan produktivitas kerja bahkan dapat menimbulkan kesetiaan pada diri karyawan. Kepuasan dalam bekerja dicerminkan pada lingkungan kerja, ketika karyawan merasa senang dan nyaman saat bekerja dan apabila anggapan itu tercapai diharapkan berpengaruh terhadap mutu pekerjaan karyawan

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian ([Agus Wahono, 2018](#)) keadilan distribusi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian karyawan BLUD Puskesmas Kruweng.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Dari nilai yang didapat dari pengujian hipotesis ketiga didapat hasil bahwa hipotesis diterima yang dapat dimaknai bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan pada kinerja karyawan divisi CPBL PT Adaro Indonesia. Perolehan kesimpulan yang didapat dari penelitian ini sejalan dengan penelitian ([Balouch & Hassan, 2014](#)) & ([Perera et al., 2014](#)) dan ([Kertiriasih, Sujana, & Suardika, 2018](#)) yang mendapatkan kesimpulan sejenis bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan pada kinerja karyawan.

Tanggapan positif akan sebuah pekerjaan adalah jenis kepuasan kerja, yang adalah efek atau hasil penilaian dari berbagai dimensi pekerjaan tersebut. Dalam sudut pandang lain, kinerja mencakup faktor mutu kerja, volume kerja, ketepatan waktu, tepat guna dan ketidak tergantungan kepada atasan pengaruh perilaku kepemimpinan Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Team Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Utara. Dalam ([Luthans, 1998](#)) disebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dengan

penjelasan yang telah dikemukakan dapat diambil kesimpulan bahwa apabila kepuasan kerja seorang karyawan terhadap pekerjaan semakin baik, maka kinerjanya akan semakin meningkat pula, baik dari sisi mutu kerja, volume kerja, ketepatan waktu, tepat guna dan ketidak bergantungan kepada atasan.

Berdasarkan temuan penelitian terkait kepuasan kerja yang selama ini dirasakan karyawan Divisi CPBL pada dimensi gaji karyawan merasa paling sering mengalami kepuasan yang ditunjukkan dengan adanya insentif dan pendapatan lainnya. Kepuasan kerja pada dimensi promosi jabatan bagi setiap karyawan sebagian besar karyawan menyatakan sering tersedianya penawaran pelatihan guna peningkatan produktivitas kerja dan juga memberikan penghargaan kenaikan tingkatan sesuai dengan asesmen yang dilakukan perusahaan.

Kepuasan kerja juga telah dirasakan oleh para karyawan dalam bentuk terciptanya hubungan dengan rekan kerja yang baik, guna tercipta kerja tim yang baik. Selain itu karyawan juga merasakan adanya dukungan dari atasan melalui pengakuan dan penghargaan atas pekerjaan yang telah dikerjakannya. Kepuasan kerja tentunya juga dapat ditentukan oleh pekerjaan itu sendiri. Sebagian besar karyawan menyatakan sering merasakan pekerjaan saat ini sesuai dengan keterampilan karyawan dan juga diberikan kesempatan untuk menggunakan segala kemampuan dalam bekerja.

Kepuasan kerja karyawan di dalam model Perilaku Organisasi merupakan bagian dari komponen nilai (value) tingkat individu pada tahapan masukan. Keadaan kepuasan kerja karyawan yang terpenuhi atau tidak akan dapat mempengaruhi bagian keluaran, yang salah satunya adalah kinerja karyawan. Kepuasan kerja di lingkungan Divisi CPBL PT Adaro Indonesia dapat disimpulkan dari jawaban responden terkait kepuasan kerja memberikan determinasi terhadap kinerja karyawan sebesar 6,1%. Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Sesuai dengan definisinya kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang, dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Lebih lanjut ([Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011](#)) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, pendapatan/gaji, kesempatan promosi dan rekan kerja yang baik. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian ([Subakti, 2013](#)) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan: 1) Terdapat pengaruh kepemimpinan partisipatif secara positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan manajemen tingkat bawah yang bersentuhan langsung dengan level operasional, telah menerapkan kepemimpinan yang mengakomodasi pendapat para karyawan anggota tim di dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari. Hal ini mempunyai makna bahwa kepemimpinan yang melibatkan karyawan meningkatkan kepercayaan dan penghargaan anak buah terhadap pimpinan dan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan; 2) Terdapat pengaruh kompensasi secara positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadilan distribusi dalam kompensasi yang mempertimbangkan tanggung jawab, kemampuan kerja dan kualitas kerja karyawan sudah

diterapkan dengan baik. Hal ini mempunyai makna penerapan keadilan distribusi dalam pemberian kompensasi harus diperhatikan perusahaan, agar pemberian kompensasi dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan dan bukan sebaliknya; 3) Terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemenuhan aspek-aspek kepuasan kerja karyawan oleh perusahaan sudah berjalan dengan baik, sehingga dapat mempertahankan kinerja karyawan di tingkat yang sesuai harapan. Hal ini menunjukkan bahwa bila perusahaan memperhatikan karyawan dan berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, akan berdampak terhadap kinerja para karyawan.

Bibliografi

- Agus Wahono. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan di BLUD Puskesmas Sruweng. *STIE Putra Bangsa*. Retrieved from <https://onsearch.id/Author/Home?author=AGUS+WAHONO>.
- Badeni, M. A. (2013). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. *Bandung: CV Alfabeta*.
- Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120–140. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>.
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C., Felker, D. B., ... Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01559.x>.
- Darmadi, H. (n.d.). Azwar, S.(2011). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Azwar, S.(2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2013). *Strategic human resource management and the HR scorecard*. NJ, New Jersey: Prentice Hall.
- DEWI, L. S. (2018). *The Analysis Of Language Disorder Of Student With Dyslexia*.
- Dewi, N. L. P. Y. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi*. Udayana University.
- Fikri, K., Apriansyah, R., & Putra, M. A. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada CV. Pelita Mandiri V Pematang Reba. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 23–32.
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan Struktural Konsep Aplikasi Dengan Program AMOS 22.0*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayah, N., Widodo, S. E., & Abdullah, T. (2020). The Effect of Group Cohesivity, Working Satisfaction, And Team Effectivity Toward Senior High School Teachers' Working Productivity. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 2(6). <https://doi.org/10.29103/ijevs.v2i6.2701>.
- Holt, D. H. (1993). *Management: concept and practices*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs. Ivancevich, John M. William F. Glueck.(1989). *Foundations of Personnel/Human Management*, 21, 397409.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Washington Univ Seattle Dept Of Psychology.

- Imam, G. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Kaihatu, T. S. (2007). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran: studi pada guru-guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 49–61. <https://doi.org/10.9744/jmk.9.1.pp.%2049-61>.
- Kalay, F. (2016). The impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1–20.
- Kertiriasih, N. N. R., Sujana, I. W., & Suardika, I. N. (2018). *The effect of leadership style to job satisfaction, employee engagement and employee performance (study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon)*. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/468>.
- Krishnan, R., Loon, K. W., & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 466–477.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, Boston: McGrawHill. Inc.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management Mason*. OH: Thomson South-Western.
- Nurraeda, N., Surati, S., & Wahyulina, S. (2020). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Team Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai Di Daerah Kabupaten Lombsekretariatok Utara. *Media Bina Ilmiah*, 14(11), 3509–3524. <https://doi.org/10.33758/mbi.v14i10.582>.
- Perera, G. D. N., Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014). Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1), 96–104.
- Rana, R., Ka'ol, G., & Kirubi, M. (2019). Effect of participative leadership style on employee performance of coffee trading companies in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(2), 29–57.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Cañizal, A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Pearson Educación.
- Siddiqui, M. N. (2014). Success of an Organization is a result of Employees Performance.

Advances in Social Sciences Research Journal, 1(4), 179–201.
<https://doi.org/10.14738/assrj.14.280>.

Smith, P. C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*.

Subakti, A. G. (2013). Pengaruh motivasi, kepuasan, dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan di Café X Bogor. *Binus Business Review*, 4(2), 596–606.
<https://doi.org/10.21512/bbr.v4i2.1374>.

Trisnaningsih, S. (2007). Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman good governance, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X*, 10, 1–56.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24. <https://doi.org/10.1002/job.653>.

Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183–193. <https://doi.org/10.1080/00223989909599732>.