

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN  
PARTISIPATIF, KOMPENSASI, DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PADA PT DELTA DUNIA SANDANG TEKSTIL DEMAK**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana (S1)

**Program Studi Manajemen**



Disusun Oleh :

**DEWI ASIH WULANDARI**

**NIM 30402000102**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN  
PARTISIPATIF, KOMPENSASI, DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PADA PT DELTA DUNIA SANDANG TEKSTIL DEMAK**

**Disusun Oleh :**

Dewi Asih Wulandari

Nim : 30402000102

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Selasa 30 Januari 2024

Pembimbing



---

Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.  
NIDN. 0623036901

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI**  
**KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, KOMPENSASI, DAN**  
**KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. DELTA DUNIA**  
**SANDANG TEKSTIL DEMAK**

**Di susun Oleh:**

**Dewi Asih Wulandari**

**30402000102**

**Telah dipertahankan didepan penguji**

**Pada tanggal 12 Februari 2024**

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing



**Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.**  
NIDN. 0623036901

Penguji



**Dr. H. Budhi Cahyono, S.E., M.Si**  
NIDN. 0609116802



**Zenudin, S.E., MM.**  
NIDN. 0604036303

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 19 Februari 2024

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Lutfi Nurcholis, S. T., S.E., M.M**  
NIDN. 0623036901

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dewi Asih Wulandari  
NIM : 30402000102  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Delta Dunia Sandang Tekstil Demak

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa penulisan Skripsi ini berdasarkan pemikiran, dan pemaparan asli dari penulis sendiri, bukan merupakan hasil plagiat atau jiplakan dari karya orang lain karena hal tersebut merupakan hal yang melanggar etika yang berlaku dalam kaidah keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko dan sanksi yang dijatuhkan kepada penulis apabila dikemudian hari ternyata terdapat pelanggaran tulisan terhadap etika keilmuan dalam Skripsi ini.

Semarang, 19 Februari 2024



Dewi Asih Wulandari

30402000102

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan”**

Penulis menyadari selama penyusunan skripsi ini banyak mendapatkan bimbingan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulisan mengucapkan banyak terimakasih kepadanya :

1. Ibu Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si. Selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan masukan sehingga pra skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M., Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Kedua orang tua yang selalu memberi dukungan serta doa yang tiada hentinya.

Penulis menyadari atas kurangnya kesempurnaan usulan pengkajian praskripsi ini, penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik maupun saran yang membangun. Semoga usulan pengkajian praskripsi ini dapat memberikan banyak manfaat bagi penulis maupun pembaca.

Semarang, 30 Januari 2024

Penulis,

Dewi Asih Wulandari  
30402000102

**“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN  
PARTISIPATIF, KOMPENSASI, DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PADA PT DELTA DUNIA SANDANG TEKSTIL DEMAK”**

Dewi Asih Wulandari

NIM : 304402000102

Mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung  
Semarang

**ABSTRAK**

Dalam pengkajian ini bertujuan untuk menganalisis **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, KOMPENSASI, DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PADA PT DELTA DUNIA SANDANG TEKSTIL DEMAK”**. Populasi yang diambil dalam riset yaitu karyawan PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak. Dari jumlah sampel yang digunakan yaitu 77 responden. Teknik yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, serta analisis outer model dan inner model melalui program Smart-PLS. Perolehan riset menunjukkan kepemimpinan partisipatif, kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, Kepuasan Kerja Karyawan.

**“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN  
PARTISIPATIF, KOMPENSASI, DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PADA PT DELTA DUNIA SANDANG TEKSTIL DEMAK”**

Dewi Asih Wulandari

NIM : 304402000102

*SI Management student of the Faculty of Economics, Sultan Agung Islamic*

*University, Semarang*

**ABSTRACT**

*This research aims to analyze "IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH PARTICIPATIVE LEADERSHIP, COMPENSATION, AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION AT PT DELTA DUNIA SANDANG TEKSTIL DEMAK". The population taken in the research were employees of PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak. Of the total samples used, there were 77 respondents. The technique used is purposive sampling. The data collection method uses a questionnaire, as well as outer model and inner model analysis through the Smart-PLS program. The results of this research show that participative leadership, compensation and employee job satisfaction have a significant effect on employee performance.*

**Keywords:** *Employee Performance, Participative Leadership, Compensation, Employee Job Satisfaction.*

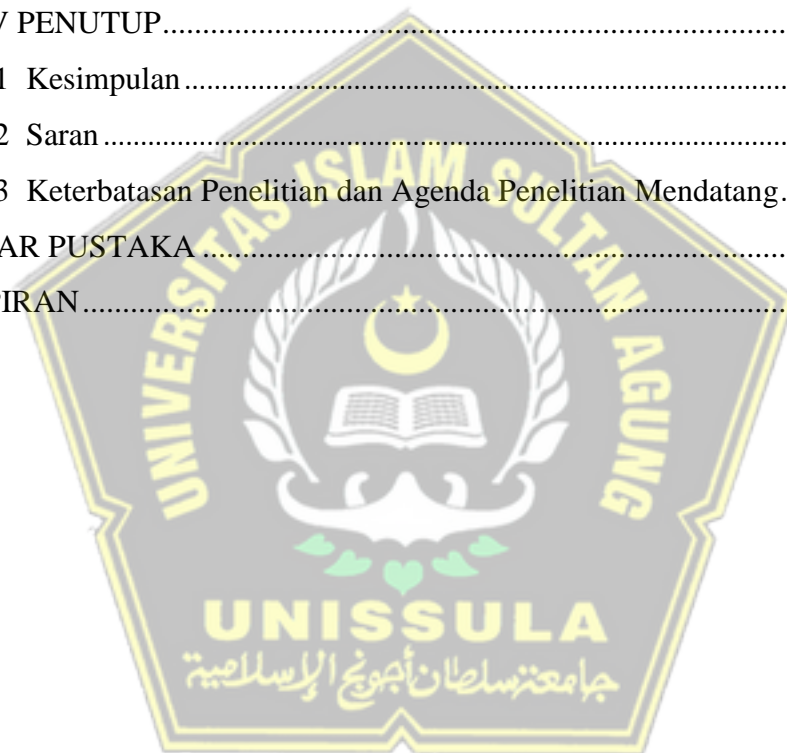
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. Kepemimpinan Partisipatif.....	10
2.1.2. Kinerja Karyawan.....	12
2.1.3. Kepuasan Kerja .....	15
2.1.4. Kompensasi .....	17
2.2. Pengaruh Antar Variabel.....	19
2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan .....	19
2.2.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	20
2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	21
2.2.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	22



2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan .....	23
2.3. Kerangka Pemikiran .....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>26</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	26
3.2. Populasi dan Sampel.....	27
3.2.1. Populasi .....	27
3.2.2. Sampel .....	27
3.3. Sumber dan Jenis Data .....	29
3.3.1. Data Primer.....	29
3.3.2. Data Sekunder .....	29
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	29
3.5. Variabel dan Indikator.....	30
3.6. Teknik Analisis .....	31
3.6.1. Uji Statistik Deskriptif.....	31
3.6.2. Analisis <i>Partial Least Square (PLS)</i> .....	31
3.6.3. Uji Model Struktural atau Inner Model .....	35
3.6.4. Tahapan Menggunakan PLS.....	36
3.6.5. Pengujian Hipotesis .....	38
3.6.6. Analisis SEM dengan Efek Mediasi.....	39
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>40</b>
4.1 Gambaran Umum PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak .....	40
4.2 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	42
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	44
4.3.1 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan .....	45
4.3.2 Analisis Deskriptif Kepemimpinan Partisipatif.....	46
4.3.3 Analisis Deskriptif Kompensasi .....	48
4.3.4 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan.....	49
4.4 Analisis Data PLS ( <i>Partial Least Square</i> ).....	50
4.4.1 Pengujian Analisis <i>Outer Model (Measurement Model)</i> .....	50
4.4.2 Pengujian Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	55

4.5 Uji Hipotesis.....	60
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	64
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	64
4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan	66
4.6.3 Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan	68
4.6.4 Kompensasi berpengaruh pada Kinerja Karyawan .....	69
4.6.5 Kompensasi berpengaruh pada Kepuasan Kerja Karyawan.....	70
BAB V PENUTUP.....	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	73
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	75
LAMPIRAN.....	79



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tingkat Absensi Karyawan PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak .....	6
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	25
Gambar 4. 1 Outer Model Algorithm.....	50
Gambar 4. 2 Inner Model Alogorithm .....	56



## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1	Penentuan Jumlah Sampel Dari Populasi.....	28
Tabel 3. 2	Variabel dan Indikator Penelitian .....	30
Tabel 4. 1	Penyebaran Kuesioner.....	42
Tabel 4. 2	Statistik Deskripsi Sampel .....	43
Tabel 4. 3	Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan Kinerja Karyawan.....	46
Tabel 4. 4	Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan Kepemimpinan Partisipatif .....	47
Tabel 4. 5	Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan Kompensasi .....	48
Tabel 4. 6	Distribusi Skor Jawaban Pada Kepuasan Kerja Karyawan.....	49
Tabel 4. 7	Loading Factor .....	51
Tabel 4. 8	Nilai AVE .....	52
Tabel 4. 9	Cross Loading – Discriminant Validity .....	54
Tabel 4. 10	Composite Reliability .....	55
Tabel 4. 11	Path Coefficient (Mean, STDEV, t-Value).....	57
Tabel 4. 12	F Square .....	58
Tabel 4. 13	R Square.....	59
Tabel 4. 14	SRMR .....	60
Tabel 4. 15	Direct Effect Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	61
Tabel 4. 16	Direct Effect Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 4. 17	Direct Effect Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 4. 18	Direct Effect Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	63
Tabel 4. 19	Direct Effect Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan .....	63

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	79
Lampiran 2. Uji Validitas dan Reliabilitas PLS.....	82
Lampiran 3. Path Coefficient .....	84
Lampiran 4. Evaluasi Kecocokan Model.....	85



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manusia harus selalu siap menghadapi perubahan dan persaingan dalam skala global di era globalisasi. Kemanusiaan akan menderita jika Anda tidak mampu beradaptasi. Jika perusahaan tidak mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) yang berbudaya dan berjiwa global, hal serupa juga akan terjadi. Perusahaan membutuhkan pemimpin yang dapat membimbing, memotivasi, dan mengendalikan setiap aspek tim atau organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan dan memaksimalkan kinerja pekerja jika ingin berkembang di era globalisasi. SDM perlu berupaya lebih keras untuk membantu karyawan menjadi lebih bahagia dalam pekerjaannya sehingga mereka dapat bersaing secara global.

Suatu bisnis dapat dianggap sukses jika departemen sumber daya manusianya berupaya meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuannya. Dunia usaha membutuhkan keunggulan kompetitif yang berasal dari pekerja produktif jika ingin bersaing dengan industri. Kepemimpinan dan remunerasi merupakan dua elemen yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas pekerja.

Kine Institusi harus terus memantau kinerja karyawan karena berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi dan pertumbuhan yang diperlukan untuk bersaing di pasar global yang terus berkembang. Mengutamakan kualitas

sumber daya manusia sangatlah penting karena merupakan komponen organisasi yang paling krusial.

Ketika suatu proses diukur dan dirujuk dalam jangka waktu atau kesepakatan yang telah ditentukan, hasilnya disebut kinerja. Sutrisno menyatakan dalam (Lutfi & Firmansyah, 2021), kualitas tenaga kerja, kuantitas, jam kerja, dan kerjasama antar pegawai semuanya berkontribusi terhadap kinerja yang merupakan hasil akhir dari pencapaian tujuan organisasi. Kinerja menurut Mangkunegara (2017:67) adalah hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja seorang pegawai dievaluasi sehubungan dengan seperangkat standar, dan informasi tersebut kemudian dikomunikasikan kepada mereka melalui proses penilaian kinerja (Chusminah S.M., R. Ati Haryati, 2019). Selain itu, organisasi dapat menggunakan evaluasi kinerja untuk beberapa tujuan, salah satunya adalah untuk berkonsultasi sebelum mengambil keputusan mengenai sumber daya manusia, seperti mempekerjakan, memecat, atau mempromosikan karyawan.

Salah satu hal terpenting dalam menginspirasi pekerja untuk bekerja lebih baik adalah kemampuan dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dalam hal tersebut, pengaruh seorang pemimpin justru menentukan jalannya tujuan organisasi, karena untuk mencapai tujuan organisasi harus dilaksanakan peran memimpin pekerjaan yang sesuai dengan keadaan yang ada. Seorang pemimpin juga harus berupaya membangun dan memelihara hubungan positif sebagai bagian dari tanggung jawab pekerjaannya.

Pemimpin mendukung anggota stafnya dalam berbagi pemikiran dan rekomendasi. Pemimpin yang partisipatif berperan sebagai Pembina, mendorong seluruh anggota staf untuk bebas mengungkapkan pendapat mereka dan menggunakan masukan penting untuk memandu pengambilan keputusan (Bhatti, et al., 2019). Memberi anggota staf rasa menghargai pendapat mereka adalah salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang melibatkan anggota staf secara aktif. Karyawan di bawah kepemimpinan sepihak hanya akan menjadi sangat patuh dan stres di tempat kerja jika mereka merasa diberi perlakuan khusus dan pendapat mereka tidak ditanggapi dengan serius atau diterima oleh pemimpin.

Perihal mengutamakan kualitas sumber daya manusia sangatlah penting karena mereka adalah aset organisasi yang paling berharga. Evaluasi kinerja pegawai sehari-hari diperlukan untuk menilai kualitas sumber daya manusia secara obyektif. Pada dasarnya perlu untuk mengevaluasi manusia sebagai sebuah faktor, dengan mempertimbangkan kepentingan individu serta waktu, tenaga, dan kemampuannya yang dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk kebutuhan organisasi.

Setiawan dan Mujiati (2016) menegaskan kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain selain gaya kepemimpinan, seperti kompensasi. Kebahagiaan dalam bekerja merupakan prasyarat kinerja karyawan yang baik (Kurniawan, Alam, & Albar, 2020). Kinerja karyawan dan kepuasan kerja ditingkatkan melalui penggunaan kompensasi sebagai alat motivasi. Tercapainya tujuan



perusahaan melalui kinerja yang baik memaparkan suatu perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya. Menurut Saman (2020), menawarkan remunerasi yang kompetitif berpotensi meningkatkan kinerja in-house.

Kompensasi menurut Hasibuan (2020) adalah setiap pendapatan yang diterima karyawan dalam bentuk uang tunai, barang langsung atau tidak langsung, atau keduanya, sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Segala imbalan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kerja mereka disebut sebagai kompensasi (Riyadi, 2019). Mereka yang bekerja untuk perusahaan atau memberikan layanan kepada perusahaan tersebut akan dibayar. Tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, dan output semuanya akan berdampak pada gaji. Gaji berkorelasi langsung dengan nilai tambah melalui sistem yang terintegrasi di tempat kerja (Riyadi, 2019). Standar hidup seseorang juga ditentukan oleh kompensasinya; mereka yang berpenghasilan lebih biasanya menjalani gaya hidup mewah, lengkap dengan rumah dan kendaraan mahal (Mondy & Martocchio, 2016).

Upaya organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pekerja tercermin dalam pemberian kompensasi. Pengalaman menunjukkan bahwa gaji yang rendah berpotensi menurunkan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan harus mampu menumbuhkan lingkungan dimana karyawan dapat mengembangkan dan menunjukkan kemampuannya untuk mencapai hal tersebut (Simamora, 2015).

Banyak pekerja di suatu organisasi tidak senang dengan pekerjaannya. Seringkali para pemimpin tidak menyadari alasan di balik ketidakpuasan

karyawan di tempat kerja. Banyak bisnis yang kesulitan dalam memenuhi kepuasan karyawan, hal tersebut bisa disebabkan oleh apa saja, mulai dari kurangnya insentif, kondisi kerja yang tidak nyaman, hingga masalah promosi karyawan. Tingkat turnover akan tinggi jika tidak dikendalikan.

Untuk menjadi seorang pemimpin, berarti pemimpin perlu memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan. Pemimpin dapat mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang berbeda untuk mencapai tujuan mereka. Salah satu pendekatan tersebut adalah kepemimpinan partisipatif, pengambilan keputusan memerlukan keterlibatan bawahan. Karena melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan atau dengan kata lain karena mirip kepemimpinan demokratis, kepemimpinan partisipatif digunakan dengan sangat efektif dalam organisasi.

Sebagai anggota Duniatex Group, perusahaan induk yang memproduksi tekstil mulai dari kapas hingga kain, PT Delta Dunia Clothing Textiles merupakan suatu usaha yang bergerak di bidang industri tekstil dan pemintalan benang. Pada 2010 di Jalan Raya Semarang-Demak KM 14, Desa Tambakroto, Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak, Jawa Tengah, Indonesia, PT Delta Dunia Clothing Tekstil didirikan. Pada 2010, PT Delta Dunia Clothing Textiles dibagi menjadi tiga divisi unit: *finishing*, depan, dan belakang.

Lumbasi dkk. (2016) melakukan pengkajian yang menunjukkan dampak positif Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap kinerja. Hasil sesuai dengan riset yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Partisipatif sehubungan dengan kinerja karyawan (Mehrabi et al., 2013).

Pengkajian yang dilakukan oleh Miao, Newan, dan Huang (2014) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Partisipatif tidak memiliki dampak yang berarti sehubungan dengan kinerja pekerja dan berkorelasi terbalik dengan riset kedua sebelumnya.

PT Demak Textile Clothing World Delta menjadi lokasi terjadinya fenomena ini. Sejauh ini kinerja pegawai dinilai belum berada dalam kondisi terbaiknya. Hal tersebut terlihat dari fakta bahwa beberapa karyawan terus meninggalkan kantor selama jam kerja karena alasan yang tidak dapat dijelaskan, beberapa karyawan melewatkan absensi dan datang terlambat karena tidak hadir sidik jari, dan terdapat tingkat turnover yang relatif tinggi. Permasalahan lainnya termasuk pekerja yang kehilangan pekerjaan karena keadaan darurat pribadi atau keluarga atau menuduh rekan kerja melakukan kesalahan dalam bisnis milik karyawan.

Hal tersebut tergambar dalam grafik kehadiran pegawai seperti di bawah ini.



**Gambar 1. 1 Tingkat Absensi Karyawan PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak**

**Sumber : Kepala absensi PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak**

Dalam setahun, tingkat ketidakhadiran karyawan sangat bervariasi namun secara umum meningkat, dengan bulan Februari yang merupakan puncak tingkat ketidakhadiran tertinggi yaitu sebesar 34%. Hal tersebut ditunjukkan pada grafik 1.1. Musim hujan dan rendahnya kesadaran karyawan sehubungan dengan pilihan kinerjanya menjadi faktor penyebab buruknya kinerja PT yang diakibatkan oleh tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan. Apabila PT ingin meningkatkan kinerja dalam jangka panjang, ada sejumlah permasalahan kritis yang perlu diselesaikan. Permasalahan tersebut antara lain kepuasan kerja karyawan, remunerasi, dan kepemimpinan partisipatif yang semuanya berdampak pada produktivitas staf perusahaan.

Pengkajian untuk menganalisis peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan partisipatif dan kompensasi dengan menciptakan mediasi dari kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu selanjutnya membahas tinjauan literatur dan teori yang mendasari dan menyajikan hasil pengkajian terdahulu maka peneliti melakukan riset tentang “Peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan produktivitas kerja karyawan pada PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Kinerja karyawan sebuah perusahaan tidak semuanya akan berjalan dengan semestinya. Karena dalam perjalanannya pasti akan ada banyak faktor-faktor yang tidak dapat didua. Seperti halnya globalisasi yang tidak dapat dihindari sehingga menuntut insan tetap siap menghadapi perubahan serta

persaingan. Ketika kinerja karyawan mengalami penurunan maka tidak perlu khawatir karena dengan adanya penurunan tersebut kita lebih bersemangat lagi dalam memperbaiki kinerja karyawan yaitu dengan membuat lingkungan kerja yang baik dan harmonis serta memenuhi hak karyawan.

Maka rumusan pada pengkajian adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan kepuasan kerja”. Kemudian pertanyaan peneliti seperti berikut.

1. Bagaimana kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Riset yang dilakukan di PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak memiliki beberapa tujuan di antaranya.

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Ada manfaat dalam pengkajian adalah seperti berikut.

1. Manfaat teoritis

Berkontribusi secara teoritis sehubungan dengan kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia dan memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pekerja.

2. Manfaat praktis

Berkontribusi sehubungan dengan sumbangan pemikiran sehubungan dengan implementasi kebijakan PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak, khususnya terkait peran kepemimpinan partisipatif dan menggaji karyawan berdasarkan produktivitasnya dalam bekerja.

3. Manfaat bagi penulis

Pengkajian bertujuan agar penulis dapat lebih memahami dan menambah wawasan serta memenuhi syarat kelulusan Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kepemimpinan partisipatif, kinerja pekerja, kepuasan kerja, dan kompensasi adalah beberapa variabel pengkajian yang dibahas dalam tinjauan literatur ini. Masing-masing variabel memberikan definisi, temuan riset sebelumnya, indikator, dan hipotesis. Setelah itu, Langkah selanjutnya dapat dibentuk model pengkajian empiris dengan mengemukakan hubungan antara hipotesis-hipotesis tersebut.

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan Partisipatif menurut (Huang et al., 2021) ada dalam organisasi dengan berbagai ukuran, jenis, dan tahap apapun, dimana keterbukaan dan pemerdayaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi merupakan karakteristik inti yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya.

Kepemimpinan Partisipatif menurut (Bolden dalam Lythreatis, et., 2022) pemimpin yang partisipatif berbagi kekuasaan dengan mencari masukan dari bawahan mereka dan menghargai pendapat dan pandangan mereka. Karena pemimpin partisipatif membutuhkan pengikut untuk mengambil tanggung jawab di tempat kerja.

Kepemimpinan Partisipatif Menurut (Chan, 2019) saat membuat keputusan strategis, pemimpin partisipatif dapat berbagi kekuatan pengambilan keputusan dan berkonsultasi sepenuhnya dengan karyawan untuk bersama-sama menangani masalah pekerjaan.

Sejalan dengan berbagai definisi yang diberikan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dan kebijakan lebih menekankan pada dukungan yang kuat dibandingkan pada bimbingan. Karena kendali atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan secara bergantian, gaya kepemimpinan yang menekankan dukungan atas arahan dikenal sebagai “partisipatif.” Saat mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah, pemimpin dan bawahan berkolaborasi dengan bertukar ide.

Aritonang dan Herminingsih dalam Gorang (2022), terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kepemimpinan partisipatif, seperti berikut.

(1) Komunikasi

Komunikasi yang efektif sangat urgen untuk kepemimpinan yang efektif; tanpa komunikasi yang terfokus dan efektif, seorang pemimpin akan kesulitan mengawasi anggota timnya saat mereka berupaya mencapai tujuan.

(2) Kerja sama

Pekerjaan yang dilakukan secara kolaboratif yang bertujuan guna meringankan beban kerja biasanya dilakukan oleh satu orang, namun dapat juga dilakukan oleh dua orang atau lebih.

(3) Keterlibatan bawahan

Pengambilan keputusan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya akan menjadi tantangan bagi para pemimpin. Pada titik mana pun selama



proses pengambilan keputusan, keterlibatan dapat terjadi dalam dua bentuk: formal, seperti menggunakan kelompok untuk membuat keputusan, atau informal, seperti meminta nasihat dan bantuan bawahan.

#### (4) Pengambilan keputusan

Masing-masing pemimpin wajib mampu menetapkan keputusan secara cerdas dan cermat sejalan kebutuhan dan kondisi.

### 2.1.2. Kinerja Karyawan

Perolehan dari suatu proses yang dijadikan acuan dan evaluasi dalam kurun waktu tertentu sesuai klausul dan kesepakatan yang telah ditetapkan, itulah dimaksud dengan kinerja pegawai. Hal tersebut sepadan dengan riset pada 2016 yang dilakukan oleh Ed Sutrisno.

Pengertian kinerja pegawai adalah kemampuan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk menyelesaikan tugas dan menghasilkan hasil sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan; hal ini juga mengacu pada perilaku dan fungsi yang diharapkan dari individu sehubungan dengan tugas yang diberikan kepadanya, termasuk kuantitas, kualitas, dan waktu yang diperlukan untuk menuntaskan (Ed Sutrisno, 2016).

Kinerja pegawai diartikan sebagai sejauh mana tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi—semuanya dituangkan melalui perencanaan strategis—terwujud melalui pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan (Moehariono, 2012).

Selaras beberapa definisi diberikan oleh para ahli di atas, kinerja pegawai adalah segala sesuatu dicapai oleh anggota staf ketika mereka mengerahkan seluruh kemampuannya untuk menghasilkan hasil yang terbaik dengan tetap memperhatikan kuantitas dan kualitas. Hal tersebut memungkinkan tercapainya efektivitas dan efisiensi dalam segala kegiatan serta dapat menunjang kemajuan suatu perusahaan.

Robbins dalam risetnya menjelaskan sumber indikator kinerja pegawai menurut para ahli (2016:260). Indikator kinerja merupakan alat yang berguna untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja yang dicapai oleh karyawan. Para ahli telah mengidentifikasi beberapa indikator untuk menilai kinerja pegawai, antara lain: Kualitas Kerja (1); Kuantitas Pekerjaan (2); Ketepatan waktu (3); Efektivitas (4); dan Kemerdekaan (5).

Derajat kesempurnaan tugas dalam kaitannya keterampilan dan kemampuan pegawai, serta penilaian pegawai sehubungan dengan kaliber pekerjaan yang dihasilkan guna mengukur kaliber pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Derajat baik atau buruknya hasil kerja seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya serta kemampuan dan ketrampilan pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya untuk menggambarkan mutu pekerjaan.

Total keseluruhan yang dihasilkan, dinyatakan satuan atau siklus kegiatan yang dituntaskan, dikenal sebagai kuantitas. Untuk mengukur kinerja pegawai, kuantitas diartikan sebagai jumlah total hasil satuan kerja dan siklus kegiatan yang telah diselesaikan pegawai (unit atau siklus).

Karyawan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan sesuai waktu yang ditentukan perusahaan, misalnya seperti itu.

Ketika mempertimbangkan ketepatan waktu, dipertimbangkan sejauh mana tugas diselesaikan pada waktu ditentukan sambil berkoordinasi dengan produk akhir dan memanfaatkan waktu yang diberikan untuk tugas lain. Ketepatan waktu seorang pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya merupakan indikator lain dari kinerjanya.

Sejauh mana suatu kegiatan atau tindakan dapat secara efektif dan sejalan dengan rencana yang telah ditetapkan mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan disebut efektivitas. Memanfaatkan sumber daya semaksimal mungkin sambil mencapai hasil yang diinginkan adalah salah satu bagiannya. Efektivitas dapat memiliki arti yang berbeda dalam konteks yang berbeda. Efektivitas dapat untuk menggambarkan hal-hal seperti kinerja dalam manajemen, bisnis, pendidikan, atau bahkan kehidupan sehari-hari.

Jumlah, kualitas, dan ketepatan waktu pekerjaan seorang karyawan, serta efektivitas dan kemandirian mereka di tempat kerja, semuanya dapat untuk mengukur apakah kinerja mereka meningkat atau menurun.

Sejauh mana seorang individu dapat melaksanakan tugas pekerjaannya di masa depan tanpa bantuan, arahan, atau pengawasan dari atasan dikenal sebagai independensi. Pekerja mandiri adalah mereka yang menyelesaikan tugasnya atas inisiatif sendiri, tanpa bantuan atau arahan dari atasan atau orang lain, serta melakukannya tanpa memerlukan pengawasan.

### 2.1.3. Kepuasan Kerja

Topik kepuasan kerja kerap diangkat dan dikaji dalam berbagai forum dan temu ilmiah. Hasil dari suatu proses di dalam perusahaan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Apabila unsur-unsur berkontribusi sehubungan dengan kepuasan kerja tersedia secara tepat, maka tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai. Selaras Yakub (2017), ada beberapa faktor memengaruhi kepuasan kerja berasal baik dari dalam organisasi maupun dari individu karyawan. Kepuasan kerja bukan merupakan variabel independen.

Derajat kepuasan kerja setiap orang berbeda-beda tergantung bagaimana sistem nilai yang diterapkan pada dirinya. Tingkat kepuasan individu sehubungan dengan suatu aktivitas meningkat seiring dengan keinginannya. Dengan demikian, tingkat kebahagiaan atau ketidakbahagiaan seseorang, kepuasan atau ketidakpuasan sehubungan dengan pekerjaannya, dapat digambarkan dengan tingkat kepuasannya (Veithzal Rivai, 2014: 633).

Sikap (positif) karyawan sehubungan dengan pekerjaannya dikenal sebagai kepuasan kerja, dan berkembang sebagai hasil evaluasi sehubungan dengan lingkungan kerja. Seseorang dapat menggunakan penilaian untuk mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri; hal tersebut dilakukan sebagai tanda syukur karena telah mencapai nilai signifikan terkait pekerjaan. Lebih banyak pekerja yang puas menyukai lingkungan kerja mereka saat ini daripada tidak menyukainya. Evaluasi karyawan sehubungan dengan pengalaman kerja mereka sebelumnya dan saat ini, dibandingkan dengan

ekspektasi mereka di masa depan, sering kali tercermin dalam perasaan mereka mengenai kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, artinya, perolehan kerja dan kebutuhan dasar merupakan dua komponen kunci kepuasan kerja (Robbins, 2016).

Perasaan positif dan kepuasan seseorang sehubungan dengan pekerjaannya dapat diartikan sebagai kepuasan kerja, berdasarkan definisi yang diberikan oleh berbagai ahli. Dinamika tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, tugas pekerjaan, pengakuan, gaji, dan elemen lain yang memengaruhi kepuasan dan kepuasan individu dalam menjalankan tugasnya hanyalah beberapa contoh dari banyak faktor yang berkontribusi sehubungan dengan kepuasan kerja.

Ada beberapa indikator untuk mengukur kepuasan kerja. Indikator kepuasan kerja meliputi lima dipaparkan berikut sepadan dengan riset dari Indisari (2017).

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Karyawan mempunyai kesempatan untuk mengambil tanggung jawab dan belajar berdasarkan minatnya ketika bekerja. Sejalan dengan teori dua faktor, pekerjaan merupakan faktor yang akan mendorong tingginya motivasi kerja dan menghasilkan keluaran kerja yang efektif.

## 2. Kepuasan terhadap gaji

Apabila gaji yang diterima sepadan dengan pekerjaannya dan seimbang dengan gaji pegawai lainnya, maka kepuasan kerja akan berkembang di kalangan tenaga kerja.

## 3. Kesempatan Promosi

Salah satu cara karyawan dalam suatu organisasi menunjukkan rasa terima kasihnya adalah melalui promosi. Jika promosi diberikan kepada anggota staf sesuai dengan kinerjanya dalam bekerja, maka kepuasan kerja akan tinggi.

## 4. Kepuasan terhadap supervisi

Atasan menunjukkan kalau hal tersebut melalui pemantauan kinerja karyawan, memberikan bimbingan dan dukungan, dan menjaga jalur komunikasi terbuka ketika mengawasi anggota staf. Jika manajer mampu menginspirasi anggota stafnya melalui pengawasannya, maka kepuasan kerja karyawan akan tinggi.

## 5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Suasana kelompok kerja suatu organisasi akan menumbuhkan kepuasan kerja pegawai jika terjalin hubungan yang harmonis,bersahabat, dan saling membantu antar pegawainya.

### **2.1.4. Kompensasi**

Hasibuan (2018:118) menegaskan bahwa kompensasi merupakan biaya dan pengeluaran bagi usaha. Agar bisnis dapat memastikan

keuntungan, perusahaan mengantisipasi bahwa biaya dan kompensasi akan menghasilkan imbalan kinerja yang lebih tinggi dari tenaga kerja mereka.

Kompensasi merupakan salah satu jenis pelayanan timbal balik yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk ucapan terima kasih atas kerja dan kontribusinya sehubungan dengan organisasi, sejalan dengan riset dari Enny (2019:37).

Gaji adalah jumlah total uang yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi finansial dan non finansialnya kepada perusahaan, menurut pendapat dari Suparyadi (2017:271).

Berbagai definisi diberikan para ahli, simpulannya ialah kompensasi mencakup segala bentuk imbalan yang diberikan pemberi kerja atas hasil kerja pekerja. Khususnya pembayaran yang diterima karyawan atas pekerjaannya, dalam bentuk uang tunai dan tunjangan perusahaan.

Winata (2022) mencantumkan indikator berikut untuk mengukur gaji karyawan.

- (1) Gaji pekerja adalah sejumlah uang yang dibayarkan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Membayar gaji secara teratur—biasanya mingguan atau bulanan—dalam bentuk uang merupakan aspek penting dalam hubungan kerja antara pemberi kerja dan pekerja.
- (2) Insentif adalah pembayaran ekstra yang dilakukan perusahaan di samping gaji atau upah yang dibayarkan.
- (3) Seorang pekerja menerima upah, atau kompensasi uang, sebagai imbalan atas pekerjaan yang diselesaikan.

(4) Insentif tambahan atau tunjangan non-gaji merupakan istilah umum untuk menggambarkan kompensasi tidak langsung. mengacu pada semua tunjangan atau kompensasi yang diterima karyawan yang tidak berhubungan langsung dengan gaji atau upahnya.

## **2.2. Pengaruh Antar Variabel**

### **2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya yang tepat, pengikutnya akan menghargai pekerjaan mereka dan bersemangat untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Pelaksana tugas akan terdorong untuk berusaha memaksimalkan kinerja yang diberikan kepada pegawai apabila tugas yang diberikan secara akurat berdasarkan kapasitas dan kapabilitas bawahannya. Menjadi pemimpin yang partisipatif berarti berbicara dengan bawahan dan mendengarkan ide dan saran mereka. Dalam gaya kepemimpinan ini, bawahan akan dipandang sebagai kolaborator dalam pemecahan masalah, dan mereka akan terlibat dalam musyawarah vertikal dengan pimpinan melalui kesempatan untuk memberikan saran kepada atasan. Sepadan dengan pengkajian Sunarsih dan Helmiatin (2016), kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh gaya seorang pemimpin.

**H1 : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**



### 2.2.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi yang besar harus memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan, menjamin perilaku yang pantas bagi seluruh karyawan yang berharap mendapat imbalan atas kinerjanya, menurut pengkajian Susanto (2020) yang melihat dampak kompensasi sehubungan dengan kinerja karyawan (Buchanan & Huczynski, 2019). Kemungkinan manfaat atau insentif akan digunakan sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja pekerja meningkat seiring dengan frekuensi pemberiannya. Oleh karena itu, insentif yang paling dinantikan adalah insentif yang sering diberikan kepada karyawan tanpa dijelaskan signifikansinya.

Selaras temuan Güngör (2011), terdapat korelasi penting antara kompensasi finansial dan prestasi kerja. Demikian pula, pengkajian Njoroge dan Kwasira (2015) juga mengungkapkan pengaruh penting antara kompensasi dan kinerja karyawan. Studi menunjukkan bahwa pelatihan yang diwajibkan dan bentuk imbalan non-tunai lainnya meningkatkan produktivitas karyawan (Hamid, Ramzan, dan Zubair, 2014). Selain itu, pengkajian menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh penghargaan. Sejalan dengan riset Patrick (2017), terdapat hubungan antara gaji dengan prestasi kerja secara keseluruhan.

**H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Tingkat kepuasan kerja sehari-hari karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan yang digunakan. Lingkungan kerja beracun dapat tercipta yang menghambat pertumbuhan dan kesuksesan profesional, atau lingkungan kerja yang positif dan produktif melalui interaksi, komunikasi, dan pengambilan keputusan para pemimpin.

Karena hal tersebut memberikan rasa memiliki kepada setiap pekerja, kepemimpinan partisipatif adalah salah satu strategi terbaik yang dapat digunakan seorang pemimpin untuk meningkatkan semangat kerja. Tanpa kerja sama dan komunikasi, banyak pekerja mengalami perasaan terisolasi dan tidak memiliki arah, yang membuat hubungan dalam tim menjadi tegang.

Perlunya seorang pemimpin dapat menjaga seluruh anggota organisasi atau perusahaan, dan setiap pemimpin memiliki gaya manajemen yang berbeda-beda sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang santai namun produktif. Perkembangan selanjutnya akan melihat korelasi langsung antara gaya kepemimpinan dan kemampuan bertahan hidup organisasi. Karena tindakan seorang pemimpin dapat menghindarkan karyawan dari ketidakpuasan sehubungan dengan pekerjaannya, Wibowo (2013) menemukan adanya hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai dampak

langsung sehubungan dengan pemikiran dan perilaku pemimpinnya. Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan selaras pengkajian dari Oktavia dan Moerkardjono (2015).

### **H3 : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan**

#### **2.2.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Bagi pekerja, kompensasi sangatlah penting karena mencerminkan atau mengukur nilai kerja seorang pegawai, berapa pun ukurannya. Gaji berdampak pada seberapa bahagia karyawan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja yang lebih baik berkorelasi dengan kompensasi yang lebih tinggi.

Kompensasi adalah sesuatu yang dapat diperoleh pekerja dari pemberi kerja sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan. Kepuasan kerja dapat meningkat jika organisasi dapat memuaskan kebutuhan para karyawannya sesuai dengan sumber daya yang disediakan. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Nasution dalam Densi Almasti bahwa membayar pegawai secara adil berarti memberikan penghargaan kepada pekerja yang telah memberikan kesempatan, waktu, atau keterampilan agar usahanya merasa dihargai. Oleh karena itu, pemimpin dalam pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan membayar karyawan.

Kompensasi merupakan faktor yang memiliki dampak langsung terbesar sehubungan dengan kepuasan kerja karyawan, menurut temuan pengkajian. Mengingat hal tersebut memengaruhi berapa lama karyawan akan dipekerjakan. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan di

masa depan juga akan mendapat manfaat dari gaji karyawan yang sesuai. Pekerja yang menganggap gajinya memadai akan berusaha lebih keras dan berhasil mencapai tujuan perusahaan. Riset telah menunjukkan untuk memastikan bahwa semua karyawan yang ingin diberi kompensasi atas pekerjaannya berperilaku tepat, kompensasi yang memadai harus memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan (Buchanan & Huczynski, 2019).

#### **H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan**

##### **2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Terdapat korelasi yang kuat antara kinerja dengan kepuasan kerja (Eliyana et al., 2019). Selaras Padmanabhan (2021) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang optimis dan penuh harapan mengenai evaluasi kinerja dan pengalaman kerja seseorang. Kinerja biasanya akan meningkat ketika pekerja merasa senang dengan pekerjaannya.

Setiap orang dalam suatu organisasi perlu merasa puas dengan pekerjaan mereka, karena hal tersebut dapat mempengaruhi seberapa baik kinerja mereka. Sejalan dengan teori dari Affandi (2006, p. 33), pekerja yang puas dengan pekerjaannya akan berkinerja lebih baik sehingga lebih produktif dalam bekerja.

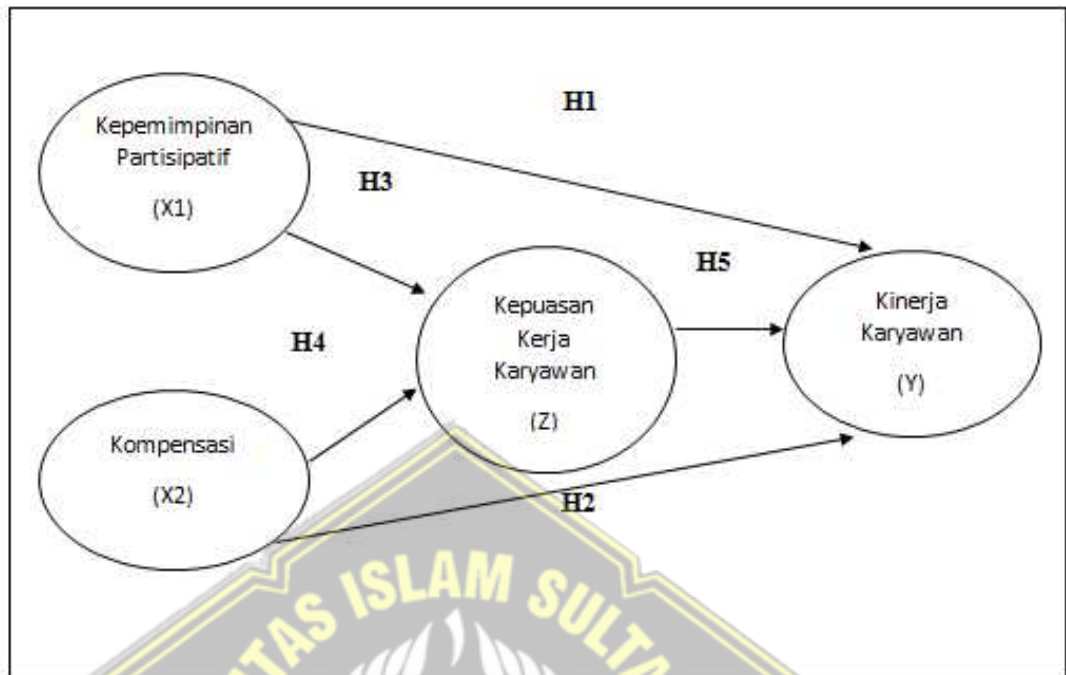
Kepuasan kerja pada hakikatnya merupakan atribut pribadi yang dapat didefinisikan sebagai sikap keseluruhan individu sehubungan dengan pekerjaannya (Robbins, 2008, p. 103). Karena pekerja dalam suatu organisasi ingin merasa dihargai di tempat kerja, ketika karyawan

mengalami hal tersebut dan diperlakukan seperti manusia dewasa lainnya, mereka akan bekerja dengan baik. Hal tersebut sepadan dengan pengkajian yang dilaksanakan Supatmi, Nimran, dan Utami (2013) dalam jurnal riset terkait “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi sehubungan dengan Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan” yang mengungkapkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan sehubungan dengan kinerja karyawan.

**H5 : Kepuasan kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Periset ingin membuat kerangka konseptual yang lebih fokus dan mudah dipahami dengan membangun latar belakang pengkajian yang telah dijelaskan sebelumnya. Tiga variabel—variabel independen, dependen, dan intervening—membentuk kerangka konseptual yang digunakan para sarjana. Variabel independennya yaitu Kepemimpinan Partisipatif (X1) dan Kompensasi (X2), Variabel dependennya yaitu Kinerja Karyawan (Y) dan variabel mediasi yaitu Kepuasa Kerja Karyawan (Z).



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Tata cara dan pedoman pelaksanaan pengkajian tercakup dalam bab ini, beserta informasi tentang berbagai bentuk riset, sumber data, teknik penghimpunan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator, serta metode telaah.

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Untuk memvalidasi atau mendukung hipotesis, pada akhirnya, teori yang digunakan sebagai pedoman, periset dalam pengkajian menggunakan pengujian hipotesis. Oleh karena itu, desain pengkajian yang digunakan dalam riset disebut pengkajian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti serta posisi relatifnya (Sugiyono, 2017).

Sugiyono (2013) mendefinisikan metode kuantitatif sebagai jenis metode pengkajian yang berlandaskan positivisme dan menyelidiki populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel acak biasanya digunakan, instrumen pengkajian untuk penghimpunan data, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan akhir untuk menguji hipotesis.

## 3.2. Populasi dan Sampel

### 3.2.1. Populasi

Jumlah orang yang akan menjadi subjek generalisasi temuan pengkajian disebut populasi. Handayani (2020) mendefinisikan populasi sebagai seluruh elemen yang akan diteliti yang memiliki karakteristik yang sama, yang dapat mencakup individu-individu dari suatu kelompok, suatu peristiwa, atau hal lain yang diteliti. Seluruh tenaga kerja PT berjumlah 342 orang dijadikan sebagai populasi riset.

### 3.2.2. Sampel

Sampel mengacu pada sebagian populasi yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu agar dapat mewakili populasi. Sampel juga dapat dianggap sebagai sebagian kecil dari populasi. Hal tersebut dinyatakan bahwa “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi” (Sugiyono 2017, 136). Teknik pengambilan sampel berbasis probabilitas dan non-probabilitas digunakan dalam prosedur ini. Temuan menggunakan teknik pengambilan sampel purposive sampling, dengan jumlah responden sebanyak 77 orang yang dipilih berdasarkan pertimbangan pribadi peneliti. Rumus Slovin digunakan periset untuk menghitung secara tepat besarnya sampel pengkajian.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = besar sampel



$N$  = besar populasi

$Ne$  = ketepatan yang diinginkan (0.1)

Berdasarkan menentukan jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus slovin, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{342}{1 + 342(0,1)^2}$$

$$n = 77,3$$

$n = 77,3$  ; disesuaikan oleh peneliti menjadi 77.

Jadi total keseluruhan sampel dalam pengkajian sebanyak 77 dengan rincian seperti berikut.

**Tabel 3. 1**  
**Penentuan Jumlah Sampel Dari Populasi**

No	Divisi	Populasi	Sampel
1	Front	124	28
2	Back	93	21
3	Finishing	125	28
	Jumlah	342	77

Selaras tabel yang telah dipaparkan dapat dijelaskan seperti berikut.

1. Tugas Divisi “Front” di PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak yaitu memasarkan produk-produk tekstil kepada pelanggan menjalin hubungan dengan pelanggan, dan menjual produk.
2. Tugas Divisi “Back” di PT yaitu pengadaan bahan baku, memastikan pasokan bahan baku seperti benang, kain, pewarna, dan bahan kimia tersedia dalam jumlah yang mencukupi.

3. Tugas Divisi “Finishing” di PT yaitu pencucian dan pemrosesan akhir: melakukan pencucian, perendaman, dan perlakuan khusus pada kain atau produk tekstil untuk mencapai tekstur dan penampilan yang diinginkan.

### **3.3. Sumber dan Jenis Data**

#### **3.3.1. Data Primer**

Informasi primer dimaknai sebagai data primer diartikan oleh Sugiyono (2015) sebagai sumber data yang memberikan data kepada pengumpul data secara langsung. Kuesioner yang dikirimkan kepada beberapa responden sesuai dengan target audiens pengkajian berfungsi sebagai data primer dalam pengkajian dan dianggap mewakili total populasi peserta riset.

#### **3.3.2. Data Sekunder**

Data sekunder sepadan dengan riset dari Sugiyono (2015) adalah sumber informasi yang tidak memberikan data secara langsung kepada pengumpul data; contoh sumber tersebut mencakup individu atau dokumentasi lain. Sumber data sekunder yang digunakan dalam riset adalah literatur, artikel, jurnal, website, dan studi literatur yang semuanya jika dikumpulkan dapat membantu dalam penyusunan pengkajian.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data selaras permasalahan pengkajian dikenal sebagai metode penghimpunan data. Dalam riset, kuesioner digunakan sebagai alat pengumpulan data. Kuesioner merupakan suatu metode

pengumpulan data yang pesertanya diberikan daftar pertanyaan tertulis untuk diisi (Indriyani, 2021).

### 3.5. Variabel dan Indikator

Kepemimpinan partisipatif, kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan kompensasi merupakan variabel yang diteliti dalam riset. Tabel 3.2 memberikan definisi untuk masing-masing variabel.

**Tabel 3.2**  
**Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kepemimpinan Partisipatif Pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi</li> <li>- Kerja sama</li> <li>- Keterlibatan bawahan</li> <li>- Pengambilan keputusan</li> </ul>	Aritonang, Herminingsih (2022)
2.	Kinerja Karyawan Alat ukur mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas kerja</li> <li>- Kuantitas</li> <li>- Ketepatan waktu</li> <li>- Efektivitas</li> <li>- Kemandirian</li> </ul>	Robbins (2016:260)
3.	Kepuasan Kerja Perasaan positif dan kepuasan yang dirasakan oleh seorang individu terhadap pekerjaannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri</li> <li>- Kepuasan terhadap gaji</li> <li>- Kesempatan promosi</li> <li>- Kepuasan terhadap supervisi</li> <li>- Kepuasan terhadap rekan kerja</li> </ul>	(Indisari, 2017)
4.	Kompensasi Bentuk balas jasa dari perusahaan atas kinerja karyawannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaji</li> <li>- Upah</li> <li>- Insentif</li> <li>- Kompensasi tidak langsung</li> </ul>	(Winata, 2022)

Dalam pengkajian selaras gagasan yang diberikan responden akan diukur menggunakan tingkatan skala likert 1 hingga 5 seperti berikut.

1. Sangat Tidak Setuju = 1
2. Tidak Setuju = 2
3. Netral = 3
4. Setuju = 4

5. Sangat Setuju = 5

Pendapat responden yang diteliti merupakan sumber data utama yang juga dikumpulkan melalui hasil tes, tanggapan tertulis sehubungan dengan beberapa kuesioner, dan observasi objek yang diteliti. Pendapat responden mengenai variabel pengkajian kualitas layanan, pemasaran digital, dan kinerja penjualan akan menjadi sumber informasi utama yang diteliti.

### **3.6. Teknik Analisis**

#### **3.6.1. Uji Statistik Deskriptif**

Dengan statistik deskriptif, penelaahan dan populasi dapat dilakukan serta data deskriptif dapat dijelaskan sebagaimana adanya, mencerminkan dan menjelaskan topik riset tanpa menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan tentang statistik (Sugiyono, 2016).

#### **3.6.2. Analisis *Partial Least Square (PLS)***

Analisis *Partial Least Square*, teknik ampuh yang dapat digunakan dengan data dalam skala apa pun dan tidak memerlukan banyak asumsi atau ukuran sampel yang besar, akan menguji data yang dikumpulkan sesuai dengan desain pengkajian dan hipotesis. *PLS* tidak hanya berguna untuk menguji proporsi tetapi juga untuk membangun hubungan dan berfungsi sebagai teori konfirmasi (Ghozali, 2008:12).

Berikut beberapa penjelasan yang diberikan periset dalam pemilihan model *PLS* untuk pengkajian ini.

1. Hubungan ditampilkan dalam model kerangka konseptual.

2. Variabel laten yang dapat diukur dengan menggunakan indikator digunakan dalam riset. PLS berguna untuk memvalidasi konsep, konstruk, atau indikator faktor.
3. Teknik analisis multidimensi yang disebut SEM berbasis varians dengan metode PLS memungkinkan dilakukannya analisis beberapa variabel laten secara simultan. Efisiensi statistik dengan demikian disediakan.
4. PLS adalah teknik efektif yang mengandalkan sedikit asumsi.

Model analisis PLS dipilih untuk pengkajian karena beberapa alasan, termasuk asumsi yang terpenuhi. Asumsi PLS tidak berhubungan dengan pengujian hipotesis dan hanya berkaitan dengan model dan persamaan struktural.

1. Keterkaitan antarvariabel laten dalam inner model adalah linier dan aditif.
2. Model struktural bersifat rekursif. Berbagai tahapan pengujian model empiris pengkajian berbasis PLS dengan *software SmartPLS* (Solimun, 2010; Maharani, 2017) seperti berikut.
  - a. Spesifikasi model analisis jalur hubunga antarvariabel, terdiri dari berikut.
    - 1) *Outer Model*, yaitu dengan mendefinisikan hubungan antara variabel laten dan indikator—juga disebut sebagai hubungan luar atau model pengukuran—fitur konstruk dikaitkan dengan variabel manifesnya. Karena indikator formatif membentuk

variabel laten maka digunakan pada outer model temuan. Pengungkapan diperkuat gagasan dari riset (Solimun, 2018) dan (Ghozali, 2008).

2) Inner Model, yaitu Hubungan batin disebut juga dengan spesifikasi hubungan antar variabel laten (model struktural), menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif yang ada dalam pengkajian. Parameter lokasi (parameter konstan) model dapat dihilangkan jika diasumsikan bahwa pada skala mean nol dan varian satuan, variabel laten serta indikator atau variabel manifes sama dengan satu.

3) *Weight relation*, estimasi perolehan kasus variabel laten. Inner dan outer model memberikan spesifikasi diikuti estimasi *weight relation*.

b. Evaluasi Model

Reliabilitas *composite* dan validitas konvergen dan diskriminan indikator untuk menilai model pengukuran, yang juga dikenal sebagai model luar, dari indikator refleksif. Dengan memeriksa signifikansi pengukuran bobot dan membandingkan besaran bobot relatif, seseorang dapat menilai model luar dengan indikator formatif berdasarkan konteks substantifnya. Persentase varians dijelaskan untuk mengevaluasi model struktural yang disebut juga model dalam. Hal tersebut dilakukan dengan memanfaatkan

ukuran uji Stone Geisser Q Square untuk mencari R<sup>2</sup> konstruk laten dependen. Selain itu, Anda dapat memeriksa koefisien jalur struktural. Statistik uji-t yang dihasilkan melalui proses bootstrapping untuk menilai stabilitas estimasi (Maharani, 2017).

c. Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer Model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur seperti berikut.

1. *Convergent Validity*

Hubungan antara skor indikator refleksif yang ditentukan oleh cross-loading variabel tambahan. Indikator per konstruksi sedikit, berkisar antara tiga sampai tujuh, dan pembebanan 0,5 sampai 0,6 dianggap memadai dalam hal ini.

2. *Discrimnt Validity*

Berdasarkan cross loading dengan variabel laten, indikator refleksif diukur. Jika dibandingkan dengan variabel laten lainnya, nilai cross loading pada variabel yang dipertimbangkan mempunyai besaran paling tinggi yang menunjukkan validitasnya.

3. *Composite Reliability (CR)*

Reliabilitas komposit  $> 0,7$  menunjukkan bahwa suatu indikator yang mengukur suatu variabel mempunyai reliabilitas komposit yang baik; namun, hal tersebut bukanlah standar mutlak.

d. *Inner Model Goodness Of Fit Model* diukur menggunakan R-square variabel laten dependen sesuai interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik perolehan observasi dihasilkan model dan juga estimasi parameternya. Perolehan Q-Square  $> 0$  memaparkan model mempunyai predictive relevance. Sebaiknya apabila perolehan Q-Square  $\leq 0$  memaparkan model kurang mempunyai predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan sesuai rumus berikut.

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

$R_1^2, R_P^2$  adalah R-Square variabel endogen dalam model persamaan.

### 3.6.3. Uji Model Struktural atau Inner Model

Model Struktural atau Model Inner Model internal menampilkan perkiraan kopling atau kekuatan antara variabel laten atau komponen sesuai teori praktis.

#### a. R-Square

Untuk menilai kekuatan prediksi model struktural, pertama-tama kami menilai R Square struktural dari setiap variabel laten endogen. Uji model struktural mengukur kesesuaian model dan menentukan perolehan R Square. Perolehan kemudian dapat untuk menyimpulkan apakah variabel laten eksogen tertentu benar-benar berdampak sehubungan dengan variabel laten endogen. Nilai RS kuadrat:



0,75,050.0. Kesimpulan kuat dan lemah dapat ditarik oleh model tersebut (Ghozali & Latan, 2015). Tujuan dari uji kekuatan ke-f adalah untuk memvalidasi keunggulan model. Nilai f square bertujuan untuk memverifikasi keunggulan model. Nilai f square 0,02, 0,15, dan 0,35 dapat diinterpretasikan untuk menentukan apakah suatu variabel prediktor potensial menghasilkan kesan struktural yang kecil, panjang, atau besar (Ghozali, 2013).

b. Estimate *ForPath* Coefficients

Pengujian berikutnya untuk mengonfirmasi signifikansi impresi antarvariabel menggunakan prosedur *bootstraping Estimate FourPath Coefficientas* ialah menguji perolehan koefisien dan signifikansi statistik T dari parameter (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.6.4. Tahapan Menggunakan PLS

PLS ialah proses lima langkah dalam setiap langkah berdampak langkah berikutnya. Beberapa langkahnya seperti berikut.

1. Konsep model
2. Penentuan prosedur analisa algoritmik
3. Penentuan langkah resampling
4. Plot jalur dan
5. Evaluasi model (Ghozali & Latan, 2015).

a. Konseptualisasi Model

Dalam analisis PLS, konseptualisasi model merupakan tahap awal. Sesi ini melibatkan pelaksanaan spesifikasi domain konfigurasi,

mengidentifikasi apa yang diwakili oleh konfigurasi, mengumpulkan data, dan melakukan pengujian keandalan untuk memastikan skor uji masuk akal tingkat konfigurasi (Ghozali & Latan, 2015).

b. Menentukan Metode Analisa Algoratmi

Proses analisis algoritmik model estimasi telah memandu sesi konseptual untuk model ini. Sebagai metode analisis algoritma PLS, jalur karyawan-sentris atau struktur utama hanya menyediakan algoritma PLS dan tiga pilihan skema (Ghozali & Latan, 2015).

c. Menentukan Motode Resampling

Jack age flat dan bootstrapping adalah dua teknik yang sering untuk melakukan proses resampling. Metode Jack Age Flat biasanya melibatkan dua langkah untuk menyelesaikan proses pengambilan sampel ulang. Jack Age Flat dan Bootstraping. Sekali lagi, teknik Jack Age Flat mengilustrasikan hanya dengan menggunakan sebagian dari ilustrasi asli yang telah dikategorikan ke dalam kelompok.

Semua sumber gambar untuk mendemonstrasikan teknik bootstrapping sekali lagi. Model persamaan struktural lebih sering digunakan dengan pendekatan bootstrapping. Hanya satu teknik pengambilan sampel ulang—bootstrapping, yang memiliki tiga komponen—yang ditawarkan oleh program SmartPLS. Metode yang dijelaskan di sini untuk mengubah tingkat konfigurasi dan kode pribadi tanpa mengubah kode itu sendiri. SmartPLS menyarankan

untuk mengubah tingkat konfigurasi sebagai tindakan yang disarankan. karena pendekatan hanya menggunakan skor beban, statistik.

d. Menggambar Diagram Jalur

Setelah penentuan konsep model, metode analisis algoritmik, dan metode pengambilan sampel ulang, jalur diplot menggunakan diagram komputasi reticulated behavior modelling (RAM) tahapan-tahapan dalam riset (Ghozali & Latan, 2015) ke dalam aturan selanjutnya.

- a) Kontruksi teoretis mewakili variabel potensial di gambar dalam lingkaran.
- b) Variabel atau indikator diamati diplot dalam bentuk kotak.
- c) Keterkaitan asimetris ditunjukkan panah sederhana.

e. Evaluasi Model

Model dapat diestimasi dan dinilai secara keseluruhan setelah diagram jalur digambar. Setelah menilai hasil pengukuran model, model struktural dinilai, dan kesan antar variabel atau komponen diuji. Proses evaluasi model juga memverifikasi validitas dan reliabilitas komponen potensial dapat dilaksanakan dan diselesaikan.

### 3.6.5. Pengujian Hipotesis

Penggunaan SmartPLS untuk pemodelan persamaan struktural, pengujian hipotesis menggunakan analisis model secara keseluruhan.

Pemodelan persamaan struktural tidak hanya memvalidasi teori, tetapi juga mengklarifikasi apakah ada hubungan antar variabel potensial. Saat melakukan uji hipotesis, nilai koefisien jalur yang ditentukan oleh uji model internal diperiksa. Hipotesis tersebut menyatakan bahwa setiap hipotesis mempunyai T-statistik yang lebih besar dari tabel. Periset dapat menyajikan bukti atau konfirmasi (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.6.6. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Sebuah metode yang dikembangkan (Ghozali & dan Latan, 2015) untuk menguji efek mediasi dalam analisis menurut PLS. dengan fase-fase berikut.

1. Berdasarkan t-statistik  $> 1,96$  maka model pertama yang menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen harus signifikan.
2. Model kedua, yang memerlukan signifikansi pada s-statistik  $> 1,96$ , menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi.
3. Model ketiga menguji hubungan variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen secara simultan.

Pada tahap pengujian akhir ditetapkan bahwa variabel mediasi memediasi pengaruh variabel eksogen sehubungan dengan variabel endogen apabila pengaruh variabel eksogen sehubungan dengan variabel endogen tidak signifikan dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t- statistik  $> 1,96$ .

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak**

PT. Delta Dunia Sandang Tekstil Demak, bagian dari Duniatex Group, merupakan perusahaan yang fokus pada bidang Tekstil dan proses produksi pemintalan benang. Berdiri sejak tahun 2010, perusahaan berlokasi di Jalan Raya Semarang-Demak KM 14 Desa Tambakroto Kecamatan Sayung Kabupaten Demak, Jawa Tengah, Indonesia. Dalam struktur organisasinya, PT Delta Dunia Sandang Tekstil memiliki tiga divisi utama: front, back, dan finishing. Sejak didirikan, usaha fokus pada pembuatan benang tenun dan bahan dasar tekstil yang dijual dengan merek berlisensi milik Duniatex Group.

PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak mengekspor sekitar 75% produksinya langsung ke pelanggan di seluruh dunia sebagai bagian dari strategi bisnisnya, dan hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk membangun reputasi internasional yang kuat. Kualitas produk yang tinggi membantu mendapatkan pengakuan dan kepercayaan dari pelanggan di seluruh dunia. Usaha menghasilkan barang-barang berkualitas tinggi dengan harga pantas dengan memanfaatkan peralatan dan teknologi produksi tercanggih. Dengan diperolehnya sertifikat standar ISO 9001:10, PT Delta Dunia Sandang Tekstil semakin memantapkan reputasinya sebagai perusahaan tekstil yang dapat diandalkan di industri dengan menunjukkan komitmennya sehubungan dengan kepatuhan standar kualitas dan pengiriman tepat waktu.

Visi PT adalah menjadi pemimpin perusahaan dunia di industri tekstil dengan fokus pada penyediaan produk berkualitas terbaik dan pelayanan yang memuaskan. Misi perusahaan mencakup komitmen untuk memberikan produk berkualitas tinggi dan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Selain itu, perusahaan berusaha menyediakan pelayanan yang ramah, proaktif, dan pengantaran tepat waktu untuk produk dan layanan yang ditawarkan.

PT juga telah menetapkan prinsip-prinsip seperti membina lingkungan kerja yang positif dalam organisasi, guna memenuhi visi dan misinya. Hal tersebut bertujuan memberikan dukungan terbaik bagi pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Selain itu, bisnis berdedikasi untuk tumbuh bersama kliennya dan bekerja dengan penuh semangat. Lebih lanjut, PT memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berkembang sebagai individu, menjadi ahli di bidangnya, dan mewujudkan potensi maksimalnya. Hasilnya, bisnis menunjukkan dedikasi yang kuat sehubungan dengan pengembangan sumber daya manusia, kualitas, dan layanan.

Angka-angka dihasilkan untuk memperoleh data dalam pengkajian kuantitatif. Temuan meliputi penjelasan temuan SEM-PLS, analisis deskriptif, serta uji validitas dan reliabilitas kuesioner asli. Untuk menguji hipotesis dan rumusan pengkajian, analisis deskriptif dalam riset menjelaskan bagaimana temuan analisis dihubungkan dengan teori-teori dalam pengkajian empiris yang telah dibahas dalam tinjauan pustaka.

## 4.2 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pengkajian yang dilakukan oleh riset ditunjukkan untuk pegawai dari PT. Pada pengkajian diperoleh sejumlah 77 responden dengan mendeskripsikan berdasarkan kelamin dan umur.

**Tabel 4. 1**  
**Penyebaran Kuesioner**

Keterangan	Jumlah
Kuisisioner yang disebar	77
Kuisisioner yang kembali	77
Kuisisioner rusak atau kembali	-
Jumlah responden	77

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Populasi dari pengkajian berjumlah 342 orang dan sampel riset berasal dari PT sebanyak 77 orang. Survei disebar dengan 77 kuesioner; data memaparkan bahwa adanya 77 survei dikembalikan, tidak ada kuesioner yang rusak atau hilang, dan 77 responden akan diproses.

Temuan dari pengkajian ditunjukkan oleh responden dari PT yang mayoritas berjenis kelamin perempuan (70 responden perempuan serta 7 responden laki-laki). Paparan tabel di bawah memberikan ringkasan gender responden berdasarkan temuan pengkajian.

**Tabel 4. 2**  
**Statistik Deskripsi Sampel**

<b>Identitas Responden</b>	<b>Klasifikasi</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki - Laki	7	9.09%
	Perempuan	77	90.91
<b>Total</b>		77	100%
<b>Usia</b>	18-35 tahun	43	56%
	36-50 tahun	34	44%
<b>Total</b>		77	100%
<b>Pendidikan Terakhir</b>	SMP	27	35%
	SMA	48	62%
	DIII	2	3%
	S1	-	-
<b>Total</b>			100%
<b>Masa Kerja</b>	5-10 tahun	52	68%
	11-20 tahun	25	32%
<b>Total</b>			100%

Sumber: data primer diolah, 2024

Selaras tabel 4.2 dapat dijelaskan identitas responden seperti berikut.

1. Identitas dari jenis kelamin menunjukkan mayoritas responden menunjukkan bahwa mayoritas berjenis kelamin perempuan angka sejumlah 70 menunjukkan presentase sejumlah 90.91% dan sisanya responden laki- laki angka 7 dengan menunjukkan presentase sejumlah 9,09%. Hal tersebut menunjukkan perempuan mendominasi lebih banyak.
2. Perolehan analisis tabel 4.2 menunjukkan identitas usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 18-35 tahun sebanyak 43 responden dengan menunjukkan presentase sejumlah 56% dan usia 36-50 tahun sebanyak angka 34 responden dengan menunjukkan presentase sejumlah 44%. Data yang diperoleh menunjukkan mayoritas didominasi umur 18 hingga 25 tahun.
3. Identitas pendidikan menunjukkan bahwa data yang diperoleh paling banyak memiliki Pendidikan SMA sebanyak 48 responden dengan menunjukkan



presentase sejumlah 62%, selanjutnya terdapat Pendidikan terakhir dengan SMP sebanyak 27 responden dengan menunjukkan presentase sejumlah 35%. Selanjutnya terdapat responden dengan Pendidikan DIII sebanyak 2 orang dengan menunjukkan presentase sebanyak 3%, responden lainya dengan Pendidikan S1 tidak ada. Dapat dilihat dari table 4.2 bahwa data responden didominasi dengan Pendidikan terakhir SMA.

4. Identitas masa kerja menunjukkan mayoritas memiliki masa kerja mayoritas memiliki masa kerja 5-10 tahun sebanyak angka 52 dengan menunjukkan presentase sejumlah 68% sedangkan 11-20 tahun yaitu sebanyak angka 25 dengan menunjukkan presentase angka sejumlah 32%.

#### 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel pengkajian bermanfaat sebagai alat dalam mempelajari gambaran deskriptif dari jawaban sehubungan dengan pertanyaan yang diajukan narasumber. Pada pengkajian di PT. tanggapan responden pada setiap pertanyaan yang tercantum dalam kuisisioner. Hal tersebut guna mengetahui kepemimpinan partisipatif, kompensasi, kepuasan kerja pegawai, dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan pengkajian adalah teknik skoring menggunakan angka indeks, perolehan secara maksimal adalah lima dan angka minimal sebanyak satu. Hal tersebut dapat digunakan mengetahui beberapa presepsi umum responden terikat variabel yang ditelaah. Nomor indeks dihitung menggunakan rumus yang sudah ditetapkan seperti berikut.

$$\text{Nilai indeks} = (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) / 5 \times 100$$

Keterangan:

F1 merupakan frekuensi responden yang menjawab 1

F2 merupakan frekuensi responden yang menjawab 2

F3 merupakan frekuensi responden yang menjawab 3

F4 merupakan frekuensi responden yang menjawab 4

F5 merupakan frekuensi responden yang menjawab 5

Total indeks yang dihasilkan adalah 100 dengan menggunakan metode yaitu membagi jawabanya menjadi tiga kategori. Jawaban responden memiliki nilai 1-5 sehingga persepsi yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Terendah :  $(\%F_x1)/5=(100x1)/5=20$

Tertinggi :  $(\%F_x5)/5=(100x5)/5=100$

Rentang ;  $20-100=80$

Panjang kelas interval :  $80:3=26,7$

Angka indeks diperoleh dimulai dari angka 20 hingga 100 kisaran sejumlah 26,7. Apabila panjang interval adalah 100 dibagi tiga maka hasilnya pada masing-masing rentang sebesar 26,7. Hal tersebut untuk menginterpretasikan nilai observasi tiga kategori yang dimaksud sebagai berikut:

Kategori rendah = 20-46,6

Kategori sedang = 46,7-73,3

Kategori tinggi = 73,4-100

#### 4.3.1 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Kajian deskriptif pada variabel dapat dilihat pada tabel 4.3, yaitu seperti berikut.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan Kinerja Karyawan**

No	Pertanyaan	Kriteria Jawaban					Jumlah	Rata-rata	Ket	
		1	2	3	4	5				
1	KK1	Frek	0	0	0	31	46	77	4,59	Sangat Baik
		Skor	0	0	0	124	230	354		
2	KK2	Frek	0	0	1	34	42	77	4,53	Sangat Baik
		Skor	0	0	3	136	210	349		
3	KK3	Frek	0	0	0	39	38	77	4,49	Sangat Baik
		Skor	0	0	0	156	190	346		
4	KK4	Frek	0	0	3	37	37	77	4,44	Sangat Baik
		Skor	0	0	9	148	185	342		
5	KK5	Frek	0	0	1	37	39	77	4,49	Sangat Baik
		Skor	0	0	3	148	195	346		

Sumber: Olah data primer (2024)

Analisis deskriptif pada variabel kinerja pegawai pada tabel telah dipaparkan menjelaskan perolehan yang sangat baik. Variabel kinerja karyawan diukur melalui lima pertanyaan (KK1 hingga KK5), dengan kriteria jawaban dari 1 hingga 5, yang mencakup rentang dari sangat buruk hingga sangat baik. Hasil frekuensi dan skor rata-rata menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi (4 dan 5) pada setiap pertanyaan, dengan skor keseluruhan yang mendekati nilai maksimum yang mungkin. Sebagai contoh, pada KK1, sebanyak 46 responden memberikan jawaban dengan nilai 5, dan 31 responden memberikan jawaban dengan nilai 4, menciptakan skor total sangat tinggi. Dengan demikian, simpulannya ialah kinerja pegawai di PT berada pada tingkat sangat baik berdasarkan penilaian responden sehubungan dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

#### 4.3.2 Analisis Deskriptif Kepemimpinan Partisipatif

Analisis deskriptif pada variabel tampak pada tabel 4.4, seperti berikut.

**Tabel 4. 4**  
**Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan Kepemimpinan Partisipatif**

No	Pertanyaan		Kriteria Jawaban					Jumlah	Nilai	Ket
			1	2	3	4	5			
1	KP1	Frek	0	0	1	35	41	77	4,51	Sangat Baik
		Skor	0	56	0	140	205	345		
2	KP2	Frek	0	0	0	44	33	77	4,42	Sangat Baik
		Skor	0	0	0	176	165	341		
3	KP3	Frek	0	1	2	46	28	77	4,31	Sangat Baik
		Skor	0	2	6	184	140	332		
4	KP4	Frek	0	0	0	37	40	77	4,51	Sangat Baik
		Skor	0	0	0	148	200	348		

Sumber: Olah data primer (2024)

Analisis deskriptif pada variabel kepemimpinan partisipatif, sebagaimana terlihat dalam tabel di atas, mengindikasikan bahwa tingkat kepemimpinan partisipatif di PT dinilai sangat baik oleh responden. Variabel diukur melalui empat pertanyaan (KP1 hingga KP4), dan hasil frekuensi serta skor rata-rata menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tertinggi (4 dan 5), pada setiap pertanyaan. Misalnya, pada KP1 sebanyak 41 responden memberikan jawaban dengan nilai 5 dan 35 responden memberikan jawaban dengan nilai 4, menciptakan skor total yang sangat tinggi sebesar 345. Hal serupa terjadi pada pertanyaan-pertanyaan lainnya (KP2, KP3, dan KP4), yang menghasilkan skor keseluruhan yang mendekati nilai maksimum yang mungkin. Oleh karena itu, simpulannya, yakni gaya kepemimpinan partisipatif di perusahaan dianggap sangat baik oleh pegawai, menunjukkan tingginya dorongan dan keterkaitan dari pihak pimpinan.

### 4.3.3 Analisis Deskriptif Kompensasi

Analisis deskriptif pada variabel ditampakkan pada tabel 4.5, seperti berikut.

**Tabel 4. 5**

**Distribusi Skor Jawaban Pada Pernyataan Kompensasi**

No	Pertanyaan		Kriteria Jawaban					Jumlah	Nilai	Ket
			1	2	3	4	5			
1	KOMP1	Frek	0	0	0	33	44	77	4,57	Sangat Baik
		Skor	0	0	0	132	220	352		
2	KOMP2	Frek	0	0	2	36	39	77	4,48	Sangat Baik
		Skor	0	0	6	144	195	345		
3	KOMP3	Frek	0	0	1	17	29	77	4,36	Sangat Baik
		Skor	0	0	3	188	145	333		
4	KOMP4	Frek	0	0	0	49	28	77	4,36	Sangat Baik
		Skor	0	0	3	196	140	339		

Sumber: Olah data primer (2024)

Analisis deskriptif pada variabel kompensasi, sebagaimana tampak dalam tabel tersebut, menunjukkan tingkat kepuasan karyawan sehubungan dengan sistem kompensasi di PT sangat baik. Variabel diukur melalui empat pertanyaan (KOMP1 hingga KOMP4), dan hasil frekuensi serta skor rata-rata menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi (4 dan 5) pada setiap pertanyaan. Sebagai contoh, pada KOMP1 sebanyak 44 responden memberikan jawaban dengan nilai 5, dan 33 responden memberikan jawaban dengan nilai 4, menciptakan skor total yang sangat tinggi sebesar 352. Hasil serupa terlihat pada pertanyaan-pertanyaan lainnya (KOMP2, KOMP3, dan KOMP4), yang menghasilkan skor keseluruhan yang mendekati atau melebihi nilai maksimum yang mungkin. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi di perusahaan dinilai sangat

baik oleh karyawan, menunjukkan adanya kepuasan yang tinggi terkait dengan aspek dalam lingkungan kerja mereka.

#### 4.3.4 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan

Analisis deskriptif pada variabel tampak pada tabel 4.6, sebagai berikut.

**Tabel 4. 6**  
**Distribusi Skor Jawaban Pada Kepuasan Kerja Karyawan**

No	Pertanyaan	Kriteria Jawaban					Jumlah	Nilai	Ket	
		1	2	3	4	5				
1	KEP1	Frek	0	0	0	31	46	77	4,59	Sangat Baik
		Skor	0	0	0	124	230	354		
2	KEP2	Frek	0	0	0	34	42	77	4,53	Sangat Baik
		Skor	0	0	3	136	210	349		
3	KEP3	Frek	0	0	0	37	40	77	4,51	Sangat Baik
		Skor	0	0	0	148	200	348		
4	KEP4	Frek	0	0	0	41	36	77	4,46	Sangat Baik
		Skor	0	0	0	164	180	343		
5	KEP5	Frek	0	0	0	37	40	77	4,51	Sangat Baik
		Skor	0	0	0	148	200	348		

Sumber: Olah data primer (2024)

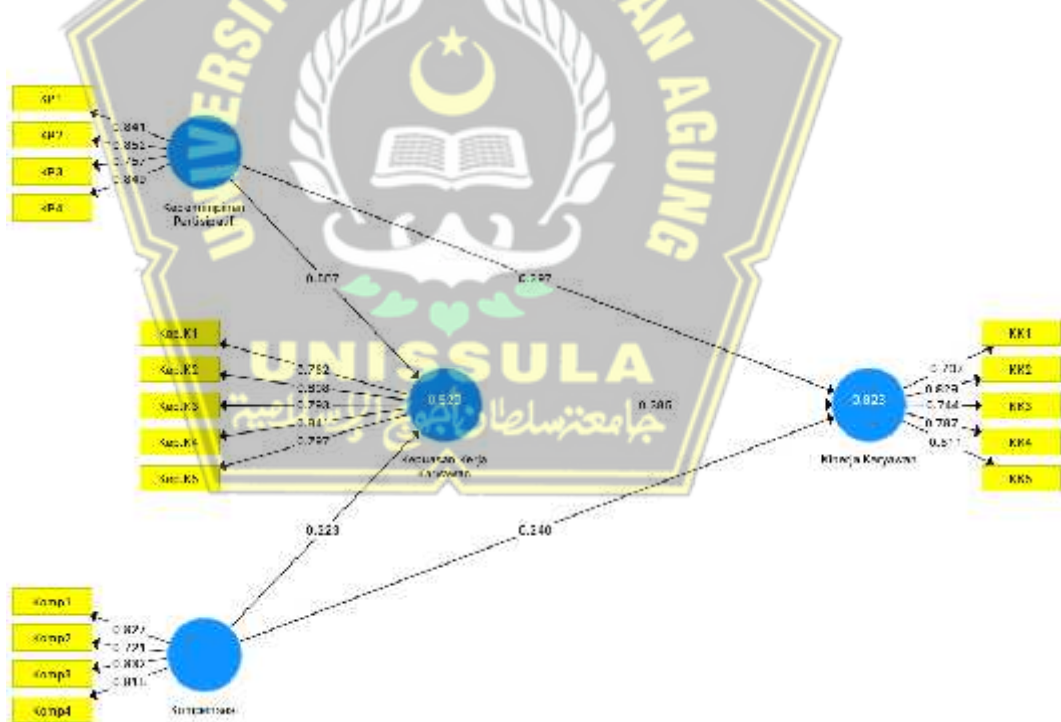
Analisis deskriptif pada variabel kepuasan kerja, seperti tabel sebelumnya, menjelaskan tingkat kepuasan karyawan sehubungan dengan pekerjaan di PT sangat baik. Variabel diukur melalui lima pertanyaan (KEP1 hingga KEP5), dan hasil frekuensi serta skor rata-rata menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi (4 dan 5) pada setiap pertanyaan. Sebagai contoh, pada KEP1 sebanyak 46 responden memberikan jawaban dengan nilai 5, dan 31 responden memberikan jawaban dengan nilai 4, menciptakan skor total yang sangat tinggi sebesar 354. Hal serupa terlihat pada pertanyaan-pertanyaan lainnya. (KEP2, KEP3, KEP4, dan KEP5), yang menghasilkan skor keseluruhan yang mendekati atau melebihi nilai maksimum

yang mungkin. Dengan demikian, simpulannya ialah tingkat kepuasan kerja dari pegawai di perusahaan dinilai sangat baik, mencerminkan suasana kerja yang positif dan memuaskan bagi karyawan.

#### 4.4 Analisis Data PLS (*Partial Least Square*)

##### 4.4.1 Pengujian Analisis *Outer Model* (*Measurement Model*)

Pengkajian dilakukan dengan menggunakan analisis yang dilakukan oleh periset menggunakan *confirmatory factor* atau CF. Model pengukuran dipergunakan untuk melihat hubungan peran antara konstruk variable laten dengan indikator *Outer Model M* (*Measurement Model*) Hasil pengukuran *Outer Model* menggunakan *Outer model smart PLS* sebagai berikut.



Gambar 4. 1 Outer Model Algorithm

#### 4.4.1.1 Uji Convergent Validity

Analisis yang digunakan pada pengkajian menggunakan uji *outer model* dengan merujuk pada skor dari *loading factor* pada variabel laten pada setiap indikator. Nilai korelasi pada *loading factor* dapat dikatakan tinggi apabila korelasinya  $> 0,70$ . Pengembangan skala pengukuran nilai untuk *loading factor* pada *loading factor* diatas 0,50 masih dapat diterima menurut (Ghozali & Latan, 2015). Merujuk pada penjelasan ahli (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2019) hal tersebut dapat menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki struktur yang baik sehingga mampu mengukur komponen faktor lain secara linier. Hasil dari uji validitas konvergen pada riset seperti berikut.

**Tabel 4. 7**  
***Loading Factor***

	Kepemimpinan Partisipatif	Kepuasan Kerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Kompensasi
KK1			0.7068	
KK2			0.8294	
KK3			0.7440	
KK4			0.7871	
KK5			0.8110	
KP1	0.8411			
KP2	0.8521			
KP3	0.7567			
KP4	0.8487			
Kep.K1		0.7616		
Kep.K2		0.8077		
Kep.K3		0.7930		
Kep.K4		0.8411		
Kep.K5		0.7967		
Komp1				0.8270
Komp2				0.7208
Komp3				0.8318
Komp4				0.8148

Sumber: Data Primer Diolah (2024)



Selaras perolehan pengolahan data variabel kinerja pegawai, kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja karyawan, dan kompensasi memperoleh *nilai loading factor* sebesar  $>0,7$  artinya seluruh indikator dapat untuk mengukur adanya nilai konstruk karena semua nilai pada hasil riset sudah memenuhi kriteria yang ditentukan dengan kesimpulan validitas yang sudah sesuai dengan persyaratan dan layak untuk digunakan sebagai alat pengkajian.

Validitas konvergen pada pengkajian memerlukan pengujian nilai AVE setiap konstruk  $>0,5$  selain nilai *loading factor* setiap indikator. Perolehan Uji Average Variance Extracted masing-masing variabel seperti berikut.

**Tabel 4. 8**  
**Nilai AVE**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Partisipatif	0.6816
Kepuasan Kerja Karyawan	0.6740
Kinerja Karyawan	0.6036
Kompensasi	0.6468

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Sejalan dengan skor dari perolehan kajian, yaitu variabel kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja karyawan, kinerja karyawan, dan kompensasi memiliki nilai *Average Variance Extrated*  $> 0,5$  artinya seluruh indikator dapat mengukur perolehan konstruknya karena telah memenuhi kriteria validitas yang sesuai dengan persyaratan dan layak digunakan sebagai alat pengkajian.

#### 4.4.1.2 *Discriminat Validity*

Validitas diskriminan adalah sejauh mana suatu indikator berbeda dengan konstruk instrumen ketika mengukurnya. Akar AVE konstruk harus lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya agar pengujian validitas diskriminan berdasarkan Fornell-lacker dan cross loading dapat dianggap baik dalam pengkajian SMART-PLS. Begitu pula dengan uji cross loading harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi untuk setiap nilai konstruk jika dibandingkan dengan indikator konstruk lainnya (Sekaran & Bougie, 2016). Perolehan uji validitas diskriminan ditunjukkan pada tabel 4.8.



**Tabel 4.9**  
*Cross Loading – Discriminant Validity*

	Kepemimpinan Partisipatif	Kepuasan Kerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Kompensasi
KK1	0.6190	0.4421	<b>0.7068</b>	0.4607
KK2	0.7016	0.7017	<b>0.8294</b>	0.6095
KK3	0.5219	0.7231	<b>0.7440</b>	0.5771
KK4	0.6105	0.6059	<b>0.7871</b>	0.6715
KK5	0.7764	0.6521	<b>0.8110</b>	0.5594
KP1	<b>0.8411</b>	0.5920	0.6818	0.5416
KP2	<b>0.8521</b>	0.6337	0.7043	0.5931
KP3	<b>0.7567</b>	0.5549	0.6640	0.5100
KP4	<b>0.8487</b>	0.5566	0.7041	0.6059
Kep.K1	0.4589	<b>0.7616</b>	0.6240	0.4161
Kep.K2	0.4892	<b>0.8077</b>	0.6578	0.5229
Kep.K3	0.5381	<b>0.7930</b>	0.6001	0.4862
Kep.K4	0.6434	<b>0.8411</b>	0.7202	0.4813
Kep.K5	0.6814	<b>0.7967</b>	0.6398	0.5031
Komp1	0.6668	0.5340	0.7014	<b>0.8270</b>
Komp2	0.4141	0.3463	0.4690	<b>0.7208</b>
Komp3	0.5758	0.5305	0.6123	<b>0.8318</b>
Komp4	0.4869	0.4864	0.5632	<b>0.8148</b>

Sumber: Olah data primer (2024)

Tabel 4.8 memaparkan perolehan loading faktor lebih tinggi dibandingkan dengan perolehan cross loading setiap item indikator pada setiap konstruk. Persyaratan validitas diskriminan telah dipenuhi oleh seluruh konstruk atau variabel laten maka dapat disimpulkan.

#### 4.4.1.3 Composite Reliability

Langkah selanjutnya dalam proses uji reliabilitas komposit adalah menilai reliabilitas konstruk yang ditentukan oleh Composite Reliability

(CR) dari blok indikator. Nilai konstruk CR untuk menunjukkan reliabilitas yang baik, dan diukur setelah nilai konstruk diamati dan diuji validitasnya. Meskipun nilai reliabilitas komposit sebesar 0,6 masih dapat diterima, namun suatu konstruk tidak dapat dianggap andal jika tidak lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2016).

**Tabel 4. 10**  
***Composite Reliability***

Variabel	Composite Reliability	Rule of Thumb	Kesimpulan
Kepemimpinan Partisipatif	0.8952	0,700	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan	0.9117	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.8835	0,700	Reliabel
Kompensasi	0.8794	0,700	Reliabel

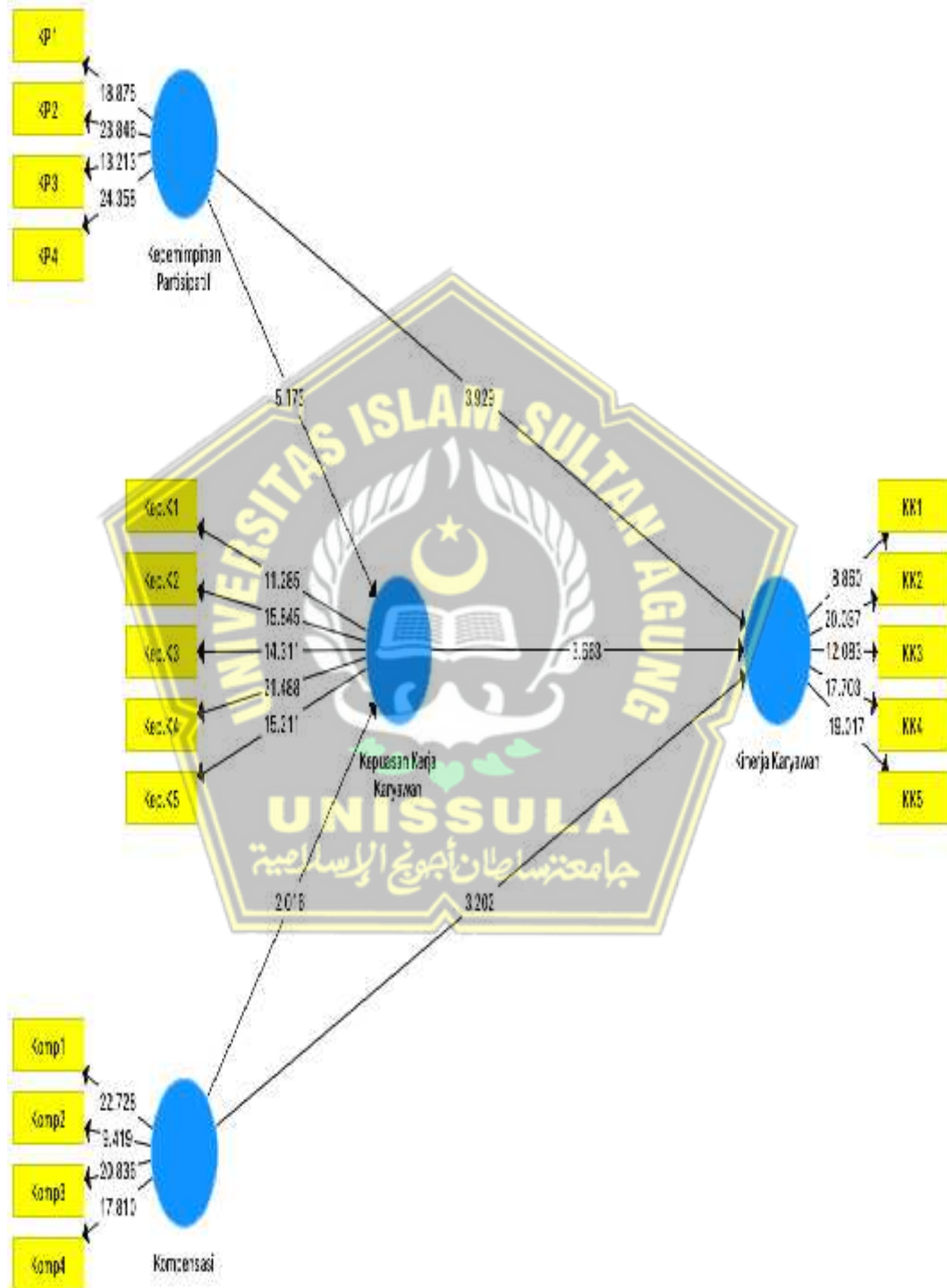
Sumber: Olah data primer (2024)

Sesuai tabel 4.9, perolehan pengujian *composite reliability* menampilkan perolehan skor  $>0,7$  yang bermakna semua variabel dinyatakan reliabel sebab memenuhi syarat sebagai alat temuan.

#### 4.4.2 Pengujian Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah memeriksa beberapa penilaian model ini, menjadi jelas bahwa setiap konstruk memenuhi beberapa kriteria, khususnya Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas Komposit. Model struktural kemudian dievaluasi menggunakan R square untuk variabel dependen dan nilai koefisien jalur untuk variabel independen dalam riset model struktural PLS ini. Signifikansi hasil kemudian ditentukan dengan

menggunakan uji SRMR dan nilai t-statistik untuk setiap jalur. Hasil pengujian inner model seperti berikut.



**Gambar 4. 2 Inner Model Alogorithm**

#### 4.4.2.1 Path Coefficient

Tabel koefisien jalur pada output Smart PLS menampilkan perolehan t-statistik antara variabel independen dan dependen, yang dapat untuk mengetahui signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural.

**Tabel 4. 11**  
*Path Coefficient (Mean, STDEV, t-Value)*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan: Partisipatif -> Kepuasan Kerja Karyawan	0.5504	0.5459	5.0099	0.0000
Kepemimpinan: Partisipatif -> Kinerja Karyawan	0.4093	0.4077	4.1769	0.0000
Kepuasan Kerja Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.3841	0.3868	3.8016	0.0002
Kompensasi -> Kepuasan Kerja Karyawan	0.2309	0.2386	2.0595	0.0400
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.2263	0.2274	2.9969	0.0029

Sumber: Olah data PLS (2024)

#### 4.4.2.2 Penilaian Goodness of Fit

Dengan melihat perolehan dari F-Square, R-Square, dan SRMR model, uji goodness of fit model menentukan apakah model PLS yang disusun selaras data yang dianalisis sehingga data tersebut dapat menjelaskan kondisi sebenarnya atau populasi.

#### 4.4.2.3 F Square

Perolehan F square sebesar 0,02 yang tergolong lemah, nilai F square sebesar 0,15 yang tergolong sedang, dan nilai F square sebesar 0,35 yang tergolong kuat dapat digunakan dalam pengkajian untuk menghitung

dampak. dari setiap model jalur. Perolehan penilaian F square ditunjukkan pada tabel di bawah.

**Tabel 4. 12**  
***F Square***

Pengaruh Variabel	<i>Effect Size</i>	Kategori
Kepemimpinan Partisipatif (X) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	0.3462	Kuat
Kepemimpinan Partisipatif (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0.3714	Kuat
Kepuasan Kerja Karyawan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0.3854	Kuat
Kompensasi (X) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	0.0609	Lemah
Kompensasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0.1441	Lemah

Sumber: Olah data primer (2024)

Tiga pengaruh signifikan terlihat dari tabel di 4.11: kepuasan kerja pegawai sehubungan dengan kinerja pegawai, kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hubungan tersebut ditunjukkan dengan nilai F kuadrat dari setiap hubungan antar konstruk. Selain itu terdapat pengaruh variabel yang lemah seperti kompensasi sehubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi sehubungan dengan kinerja pegawai.

#### 4.4.2.4 R Square

Keterkaitan antarvariabel laten sejalan dengan teori substantif dijelaskan dengan menguji dalam pengkajian model batin (inner eraltion, model struktural, dan teori substantif). R-square untuk mengevaluasi model struktural dan menjadikannya konstruk dependen. Nilai R<sup>2</sup> kemudian dapat untuk mengevaluasi dampak variabel endogen tertentu dan menentukan apakah variabel tersebut mempunyai pengaruh yang berarti. Ghazali (2016).

Dengan  $R^2$  sebesar 0,67 maka hasilnya tergolong baik, 0,33 tergolong sedang, dan 0,19 tergolong lemah.

**Tabel 4. 13**

*R Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Kepuasan Kerja Karyawan	0.5290
Kinerja Karyawan	0.8197

Sumber: Olah data primer (2024)

Tabel 4.12 memaparkan perolehan R Square data sebesar 0,5290. Artinya 52,89% variasi atau perubahan kepuasan kerja pekerja disebabkan oleh kepemimpinan partisipatif, sedangkan faktor lain menyumbang 47,1% variasi kompensasi. Selaras pengujian tersebut r-square variabel kepuasan kerja karyawan dapat diartikan sedang.

Sementara itu, analisis data mengenai kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh kepemimpinan partisipatif dan kompensasi menghasilkan angka sebesar 0,8197, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor lain menyumbang 81,97% dari sisa 18,3% kinerja. Dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa r-square variabel kinerja pegawai artinya dikatakan baik.

#### 4.4.2.5 SRMR

Dalam analisis tes SEM PLS, parameter model goodness of fit disebut SRMR. Model yang tidak cocok (bad fit) adalah model yang tidak dapat menggambarkan kondisi populasi sebenarnya secara akurat. Perolehan SRMR lebih dari 0,10 memaparkan model tidak cocok untuk menguji hubungan antarvariabel. Model yang cocok adalah model yang



berada antara 0,08 dan 0,10, serta model yang cocok sempurna adalah model yang kurang dari

**Tabel 4. 14**  
**SRMR**

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
SRMR	0,0828	0,0828

Sumber: Olah data primer (2024)

Tabel 4.1.3 memaparkan analisis data di atas menunjukkan bahwa model SRMR sebesar 0,0828 dianggap fit karena menampilkan nilai antara 0,08 hingga 0,10. Hasilnya, model tersebut dianggap tepat dan cocok untuk menguji hubungan variabel model.

#### 4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis sehubungan dengan koefisien jalur antar variabel diperlukan pada saat melakukan pengkajian untuk memastikan hubungan struktural antar variabel laten. Hal tersebut dimaksudkan untuk membandingkan t-statistik ( $>196$ ) atau p-value dengan alpha yaitu (0,05). Dengan menggunakan metode bootstrapping diperoleh nilai p-value dan t-statistik sebagai output di Smart PLS. tes yang dimaksudkan untuk mengevaluasi teori.

- H1: Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Partisipatif sehubungan dengan Kepuasan Kerja Karyawan
- H2: Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Partisipatif sehubungan dengan Kinerja Karyawan

- H3: Terdapat pengaruh yang signifikan Kerja Karyawan sehubungan dengan Kinerja Karyawan
- H4: Terdapat pengaruh yang signifikan Kompensasi sehubungan dengan Kepuasan kerja Karyawan
- H5: Terdapat pengaruh yang signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berikut hasil pengujian menggunakan direct effect:

### Uji Hipotesis 1

H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh Kepemimpinan Partisipatif sehubungan dengan Kepuasan Kerja Karyawan

H<sub>1</sub>: Ada pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

**Tabel 4. 15**  
**Direct Effect Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Variabel	t - statistics	P value
Kepemimpinan Partisipatif -> Kepuasan Kerja Karyawan	5.0099	0.0000

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Selaras tabel 4.14 dengan perolehan *p-Value* senilai  $0.000 < 0.05$  atau *t*-statistik senilai  $5.0099 > 1.96$ , H<sub>0</sub> mengalami penolakan atau ditolak dan H<sub>1</sub> mengalami penerimaan atau diterima bermakna kepemimpinan partisipatif berdampak positif signifikan sehubungan dengan kepuasan kerja pegawai.

### Uji Hipotesis 2

H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>2</sub>: Ada pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 4. 16****Direct Effect Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel	t - statistics	P value
Kepemimpinan Partisipatif -> Kinerja Karyawan	4.1769	0.0000

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Selaras tabel 4.15 dengan perolehan *P-Value* senilai  $0.001 < 0.05$  atau *t-statistik* senilai  $4.1769 > 1.96$ , artinya  $H_0$  mengalami penolakan atau ditolak dan  $H_2$  mengalami penerimaan atau diterima bermakna Kepemimpinan Partisipatif berakibat positif dan signifikan sehubungan dengan Kinerja Karyawan.

**Uji Hipotesis 3**

$H_0$ : Tidak ada pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

$H_3$ : Ada pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan sehubungan dengan Kinerja Karyawan

**Tabel 4. 17****Direct Effect Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel	t - statistics	P value
Kepuasan Kerja Karyawan -> Kinerja Karyawan	3.8016	0.0002

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Sepadan tabel 4.17 dengan perolehan *P-Value* senilai  $0.0003 < 0.05$  atau *t-statistik* senilai  $3.8016 > 1.96$  maknanya  $H_0$  mengalami penolakan dan  $H_3$  diterima maknanya Kepuasan Kerja Karyawan berakibat positif dan signifikan sehubungan dengan Kinerja Karyawan.

**Uji Hipotesis 4**

$H_0$ : Tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H<sub>4</sub>: Ada pengaruh Kompensasi sehubungan dengan Kepuasan Kerja Karyawan

**Tabel 4. 18**

**Direct Effect Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

**Tabel 4.18 Direct Effect Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Variabel	t - statistics	P value
Kompensasi -> Kepuasan Kerja Karyawan	2.0595	0.0400

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Sejalan dengan tabel 4.17, perolehan *P-Value* senilai  $0.0400 < 0.05$  atau *t-statistik* senilai  $2.0595 > 1.96$ , maknanya Ho<sub>1</sub> mengalami penolakan dan H<sub>4</sub> diterima, maknanya Kompensasi mempunyai akibat bersifat positif dan signifikan sehubungan dengan Kepuasan Kerja Pegawai.

**Uji Hipotesis 5**

H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>5</sub>: Ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 4. 19**

**Direct Effect Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel	t - statistics	P value
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	2.9969	0.0029

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Sejalan dengan tabel 4.18, perolehan *P-Value* sejumlah  $0.0029 < 0.05$  atau *t-statistik* senilai  $2.9969 > 1.96$ , maknanya Ho<sub>1</sub> mengalami penolakan dan H<sub>5</sub> diterima, maknanya Kompensasi mempunyai dampak positif dan signifikan sehubungan dengan Kinerja Karyawan.

## **4.6 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja**

#### **Karyawan**

Dari temuan pengkajian mempunyai simpulan kalau kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan partisipatif. Terbukti dengan hal ini, PT menerapkan kepemimpinan partisipatif yang mendorong komunikasi tempat kerja yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan, pemahaman, dan dukungan karyawan. Hal tersebut dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Data analisis pada riset dibuktikan dengan adanya kepemimpinan partisipatif pada PT kategori baik. Hal tersebut dapat dilihat bahwa sejalan dengan hubungan dari indikator bahwa pimpinan PT selalu berkerjasama antartim dan memiliki sistem insentif atau bonus berbasis kinerja, kerja sama yang kuat dan produktif dapat berkontribusi pada hasil yang baik dan meningkatkan kepuasan sehubungan dengan gaji. Selain itu bawahan yang mencapai target kinerja secara konsisten dan menunjukkan hasil yang baik dalam pekerjaan berkesempatan lebih bagus untuk memperoleh promosi, kesempatan promosi dapat meningkat jika ada hubungan yang kuat antara bawahan dan atasan.

Pada PT Delta Dunia Sandang Tekstil partisipasi dalam penentuan keputusan bila karyawan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan, baik atasan (supervisi) maupun teman sejawat dalam pekerjaan,

hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam proses pengambilan keputusan dapat menciptakan rasa tanggung jawab dan memiliki dampak positif sehubungan dengan keterkaitan baik dengan atasan maupun rekan kerja. Keseluruhan, penting untuk menyadari bahwa hubungan antara pengambilan keputusan, kepuasan supervisi, dan kepuasan rekan kerja bersifat dinamis dan dapat bervariasi tergantung pada berbagai konteks organisasional dan individual. Dalam lingkungan yang mendukung partisipasi, transparansi, dan komunikasi terbuka, hubungan antara elemen-elemen dapat memperkuat kepuasan kerja secara keseluruhan.

Hasil dapat diartikan bahwa dalam konteks pengkajian, gaya dari kepemimpinan partisipatif dapat berkontribusi baik sehubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Kegiatan melibatkan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan komunikasi, kerja sama, keterlibatan bawahan, dan pengambilan keputusan yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka sehubungan dengan pekerjaan. Suasana kerja yang inklusif dan partisipatif dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih baik antara pemimpin dan karyawan, membawa dampak positif pada kepuasan kerja di PT.

Pengkajian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan, yang pada akhirnya akan menjadi faktor yang berhubungan langsung dengan kelangsungan organisasi, memberikan dukungan pada pengkajian. Karena tindakan seorang pemimpin dapat menghindarkan karyawan dari ketidakpuasan sehubungan dengan pekerjaannya, Wibowo (2013)

menemukan adanya hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai dampak langsung sehubungan dengan pemikiran dan perilaku pemimpinnya. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mempunyai korelasi, sejalan dengan pengkajian Oktavia dan Moerkardjono (2015).

#### **4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan**

Perolehan riset memaparkan dampak dari kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif sehubungan dengan kinerja pegawai. Hasil tersebut memaparkan komunikasi dan kualitas kerja dalam PT bersifat sangat penting dan kompleks. Komunikasi yang baik dapat berkontribusi positif sehubungan dengan kualitas kerja, sementara komunikasi yang kurang efektif atau terganggu dapat berdampak negatif.

Data analisis pada riset dapat dibuktikan dengan adanya kepemimpinan partisipatif pada PT mempunyai kategori baik. Hal tersebut dapat dilihat bahwa selaras hubungan dari indikator bahwa kerja sama dapat membantu dalam distribusi tugas yang efisien di antara anggota tim. Kolaborasi yang baik memastikan bahwa setiap anggota tim berkontribusi maksimal, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Kerja sama dapat meningkatkan efisiensi proses kerja karena orang-orang dapat saling membantu dan membagi tanggung jawab dengan bekerja sama, tugas-tugas dapat diselesaikan lebih cepat dan efisien, meningkatkan kuantitas hasil kerja.

Keterlibatan bawahan dapat memiliki dampak yang signifikan pada ketepatan waktu pelaksanaan tugas dan proyek di suatu perusahaan (PT) Bawahan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung lebih sadar sehubungan dengan batas waktu (deadline). Tingkat keterlibatan yang tinggi dapat mendorong kesadaran sehubungan dengan pentingnya menyelesaikan tugas tepat waktu. Pengambilan keputusan yang efektif melibatkan proses evaluasi yang cermat sehubungan dengan informasi, pemahaman konsekuensi potensial, dan pemilihan alternatif yang paling sesuai.

Keputusan yang baik dan efektif dapat meningkatkan kualitas pekerjaan dan hasil secara keseluruhan. Proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi karyawan dapat memberdayakan mereka dan meningkatkan kemandirian.

Karyawan yang merasa mereka memiliki peran dalam membuat keputusan terkait pekerjaan mereka cenderung lebih mandiri dan lebih berkomitmen sehubungan dengan hasilnya.

Hasil mengindikasikan, dalam konteks pengkajian, penerapan kepemimpinan partisipatif memiliki dampak yang signifikan pada peningkatan kinerja pegawai di PT. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui beberapa cara. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pemimpin menciptakan rasa kepemilikan dan saling bekerjasama yang dapat meningkatkan pencapaian kinerja pada karyawannya. Pekerja yang merasa dihargai dan memiliki



pengaruh dalam proses pengambilan keputusan cenderung lebih berkomitmen dan berusaha lebih keras. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan kolaboratif dalam kepemimpinan partisipatif mampu menambah tingkatan mutu kerja, kuantitas, kedisiplinan perihal waktu, efektivitas, dan kemandirian pada pegawai.

Berbagai riset terdahulu telah mendukung pengkajian yang mengungkapkan gaya kepemimpinan akan menjadikan bawahan sebagai mitra dalam penyelesaian masalah dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memberikan saran kepada atasan akan menumbuhkan musyawarah vertikal dengan pimpinan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif sehubungan dengan kinerja karyawan, menurut pengkajian Sunarsih dan Helmiatin (2016).

#### **4.6.3 Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepuasan kerja, sejalan dengan temuan pengkajian. Hal tersebut memaparkan kemungkinan terjadinya emosi positif dan kepuasan kerja pada pegawai PT.

Data analisis pada riset dibuktikan dengan adanya kepuasan kerja pada PT kategori baik. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hubungan dari indikator bahwa kepuasan sehubungan dengan pekerjaan dan kualitas kerja dapat sangat kuat dan kompleks. Kepuasan terhadap pekerjaan dapat memiliki dampak langsung pada seberapa baik seorang individu menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Penting untuk diingat

bahwa ketepatan waktu dapat memengaruhinya. Manajemen yang efektif perlu memahami dinamika dan mewujudkan lingkungan kerja yang menyokong kesejahteraan pegawai guna meningkatkan ketepatan waktu dan kinerja keseluruhan.

Kepuasan kerja pegawai dapat secara signifikan memengaruhi kinerja mereka. Pekerja yang senang dengan pekerjaannya biasanya lebih mampu mempertahankan standar kerja, mandiri, dan produktif. Kepuasan kerja dapat menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pergantian karyawan sekaligus menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan motivasi. Secara umum, pekerja yang puas cenderung memberikan kontribusi semaksimal mungkin sehingga berpotensi meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengkajian didukung riset-riset terdahulu yang dilakukan Supatmi, Nimran dan Utami (2013) dalam jurnal risetnya terkait “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi sehubungan dengan Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan” mengungkapkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.6.4 Kompensasi berpengaruh pada Kinerja Karyawan**

Temuan mengungkapkan dalam konteks riset ini, tingkat gaji karyawan mempunyai pengaruh yang besar sehubungan dengan peningkatan kinerja mereka di PT. Gaji memainkan peran penting dalam mempertahankan, meningkatkan, dan menginspirasi kinerja pekerja.

Kinerja karyawan dapat sangat dipengaruhi oleh kompensasi. Tingkat kompensasi yang adil dan memadai dapat menjadi faktor motivasi utama bagi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka diberi penghargaan yang sesuai kontribusi dan usaha mereka cenderung lebih termotivasi guna memberikan kinerja baik. Selain itu, sistem kompensasi transparan dan sesuai industri atau standar pasar dapat membantu organisasi mempertahankan dan menarik bakat yang berkualitas. Kompensasi yang kompetitif juga dapat mengurangi risiko tingkat turnover karyawan, karena karyawan lebih mungkin tetap setia pada organisasi yang memberikan imbalan yang sesuai.

Pengkajian Güngör (2011) yang menemukan kompensasi finansial berpengaruh signifikan sehubungan dengan prestasi kerja, Njoroge & Kwasira (2015) yang menemukan adanya pengaruh signifikan antara kompensasi sehubungan dengan kinerja karyawan, keduanya mendukung riset. Mandat pelatihan dan tunjangan nontunai lainnya disarankan oleh pengkajian untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Selaras riset, penghargaan meningkatkan kinerja pegawai (Hamid, Ramzan, dan Zubair, 2014). Gaji berhubungan kinerja karyawan secara keseluruhan, menurut riset dari Patrick (2017).

#### **4.6.5 Kompensasi berpengaruh pada Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil memaparkan konteks riset, tingkat kompensasi yang diterima pegawai memiliki dampak signifikan pada kepuasan kerja pegawai pada PT. Kompensasi mempunyai peran sangat penting dalam memotivasi,

mempertahankan, dan meningkatkan kinerja pegawai dalam konteks riset, tingkat kompensasi yang diterima oleh karyawan memiliki peran penting dalam membentuk persepsi dan tingkat kepuasan mereka sehubungan dengan pekerjaan. Kompensasi yang memadai dapat dianggap sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti gaji, tunjangan, dan insentif dapat menjadi motivator yang kuat bagi karyawan dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kompensasi yang memadai dianggap sebagai bentuk pengakuan atas nilai dan kontribusi karyawan. Pembayaran yang sebanding dapat meningkatkan harga diri karyawan, merasa dihargai, dan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja.

Adanya kepuasan kerja yang baik pada PT mendukung data analisis dalam pengkajian. Di PT, gaji mempunyai pengaruh yang cukup besar sehubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh besarnya kompensasi yang mereka terima. Berdasarkan interpretasi data tersebut, kesan positif sehubungan dengan kepuasan kerja dapat dibentuk melalui pengakuan dan penghargaan terhadap karyawan atas kontribusinya. Pengkajian sebelumnya (Buchanan & Huczynski, 2019) mengemukakan untuk memastikan perilaku yang sesuai bagi seluruh karyawan yang berharap mendapat imbalan atas kinerjanya, kompensasi yang memadai harus memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan. Riset mendukung temuan sebelumnya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Sejalan perolehan riset menunjukkan kepemimpinan partisipatif, kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan sehubungan dengan kinerja pegawai dengan 77 responden diperoleh kesimpulan seperti berikut.

1. Secara teoritis, kepemimpinan partisipatif melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan, menumbuhkan lingkungan kerja yang inklusif, meningkatkan komunikasi, kerja sama, dan keterlibatan, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Hipotesis Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif sehubungan dengan kinerja karyawan karena melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, menciptakan rasa kepemilikan, kerjasama, dan meningkatkan pencapaian kinerja.
3. Idenya adalah ketika pekerja bahagia dalam pekerjaannya, mereka akan berkinerja lebih baik karena mereka cenderung menjaga kualitas, menjadi mandiri dan produktif, serta memberikan segalanya.
4. Hipotesis 4: Kompensasi yang adil dan memadai meningkatkan motivasi, kinerja yang baik, dan membantu menarik dan mempertahankan talenta terbaik bagi organisasi, sehingga berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan.

5. Hipotesis: Kompensasi berpengaruh positif sehubungan dengan kinerja karyawan karena memiliki peran penting dalam memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan melalui faktor seperti gaji, tunjangan, dan insentif sebagai motivator kuat.

## 5.2 Saran

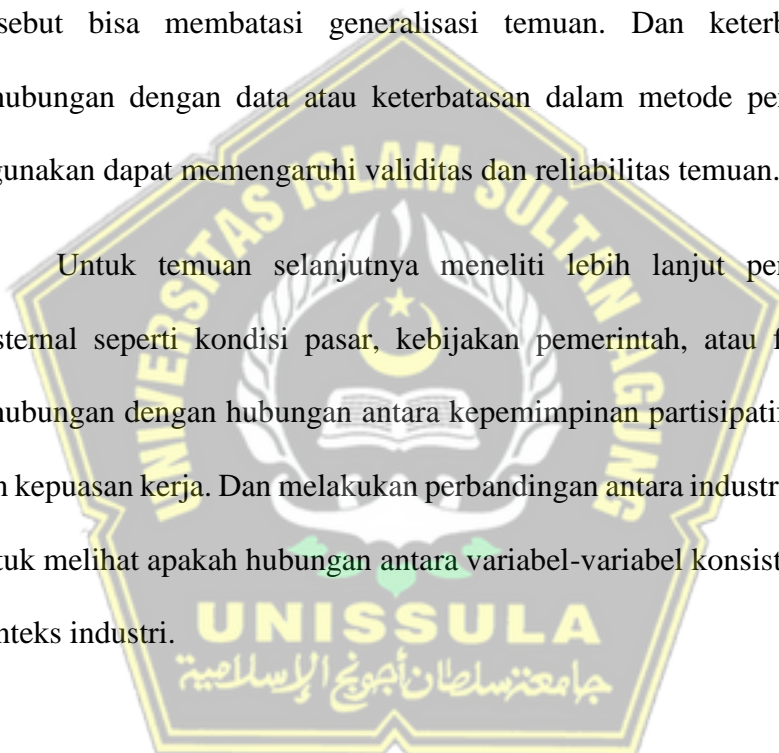
Sejalan temuan, analisis, dan kesimpulan pengkajian, penulis memberikan rekomendasi berikut untuk memajukan pertumbuhan dan kesejahteraan PT Delta Dunia Sandang Tekstil Demak.

1. Disarankan agar pekerja menjaga independensi, efektivitas, ketepatan waktu, kuantitas, dan kualitas kerja guna meningkatkan kinerja.
2. Dalam rangka mendorong motivasi dan kinerja, disarankan agar perusahaan mengevaluasi ulang struktur kompensasi dengan mempertimbangkan gaji, upah, insentif, dan kompensasi tidak langsung untuk karyawan yang mencapai target kinerja.
3. Berusaha mencapai keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dan profesional pekerja untuk meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan dan memuaskan dapat diciptakan dengan dukungan program kesehatan, jadwal kerja yang fleksibel, dan kebijakan waktu istirahat. Misalnya, kepuasan sehubungan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan\gaji, kepuasan prospek kemajuan, kepuasan pengawasan, dan kepuasan rekan kerja.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Pengkajian mungkin dilakukan di satu perusahaan atau industri tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat langsung diterapkan secara umum di berbagai konteks organisasi. Keterbatasan waktu dan sumber daya mungkin membuat riset hanya fokus pada beberapa aspek atau elemen tertentu dari kepemimpinan partisipatif, kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut bisa membatasi generalisasi temuan. Dan keterbatasan akses sehubungan dengan data atau keterbatasan dalam metode pengkajian yang digunakan dapat memengaruhi validitas dan reliabilitas temuan.

Untuk temuan selanjutnya meneliti lebih lanjut pengaruh faktor eksternal seperti kondisi pasar, kebijakan pemerintah, atau faktor industri sehubungan dengan hubungan antara kepemimpinan partisipatif, kompensasi, dan kepuasan kerja. Dan melakukan perbandingan antara industri yang berbeda untuk melihat apakah hubungan antara variabel-variabel konsisten di berbagai konteks industri.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Sudrajat, and Tania Imelia. 2023. "Kepemimpinan Dalam Memoderasi Kompetensi Profesional Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Pendahuluan." 3(1):13–24.
- Ali, Mukti., Idris, Adam., dan Kalalinggi, Rita. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Daerah Kota Samarinda. *eJournal Administrative Reform*. Vol. 1. No. 2: 418-430.
- Alsmady, Ahnaf Ali. 2022. "Research in Globalization Quality of Financial Reporting , External Audit , Earnings Power and Companies Performance : The Case of Gulf Corporate Council Countries." *Research in Globalization* 5(September):100093. doi: 10.1016/j.resglo.2022.100093.
- Anon. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT . Jasa Mutu Mineral Indonesia Di Samarinda." 435–39.
- Ayu, I. Gusti, Dewi Adnyani, M. Si, Fakultas Ekonomi, and Universitas Udayana. 2022. "Pengaruh , Reward dan Motivasi Warung Be Sanur Denpasar." 11(9):1702–26..
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang) Riski Damayanti 1 , Agustina Hanafi 2 , & Afriyadi Cahyadi 3. *L Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun, 2*, 75–86.
- Daniel Yusuf. 2022. "Kepuasan Kerja Karyawan." 5:366–78.
- 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
- Diah, Yuliansyah M., Lina Dameria Siregar, Nyimas Dewi, and Murnila Saputri. 2021. "Strategi Mengelola Sumber Daya Manusia ( SDM ) Unggul Dalam Tatanan Normal Baru Bagi Pelaku UMKM Di Kota Palembang." 2(21):67–76.
- Dimediasi, and Kepuasan Kerja. 2022. "Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan." 6(2):83–90.
- Fadare, Olajide O., Matthew J. Witry, Caroline A. Gaither, William R. Doucette, and Jon C. Schommer. 2023. "What Drives Job Satisfaction among Community Pharmacists? An Application of Relative Importance Analysis." *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy* 9(September 2022):100237. doi: 10.1016/j.rcsop.2023.100237.
- Febrian, Rizki, and Sri Ekowati. 2023. "Kepuasan Kerja Pegawai ( Studi Kasus



- Pada PT . Kimia Farma Bengkulu ).” 4(1):28–40.
- 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
- Gaya, Analisis, Kepemimpinan Direktur, Utama Di, P. T. Bukit, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, and Jl Siwalankerto. 2017. “Analisis Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Di Pt. Bukit Mustika Persada.” 5(1).
- Ghozali, Imam , H. L. (2015). Konsep , Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip Semarang.
- Ghozali, I. (2016) Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, Diah, dkk. 2020. Penyakit Virus Corona 2019. *Journal Respilogi Indonesia*. 40 (2) : 119-129.
- Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Indriyani, E. (2021). Analisis Efektivitas Implementasi Pembelajaran Daring Dimasa Pandemi Covid-19 Pada Siswa SMA Kelas X Se-Kecamatan Mranggen Mata Pelajaran PJOK. *Journal Of Physical Activity and Sports*, 2(april), 1-11.
- Insan, Pribadi Darmawan, and Ahyar Yuniawan. 2016. “Problems That Occur in Hospitals Tugurejo Semarang Is Employee Performance of Nursing Less than the Maximum . It Is Shown from the Number of Complaints from Customers Who Go into the Hospital Management Tugurejo Semarang Where Most Complaints Are Directed.” 5(2007):1–13.
- Kerja, Kepuasan, Karyawan Bank, and Kalbar Pontianak. 2022. “Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Kalbar Pontianak.” 3(9):22–29.
- Kompensasi, Pengaruh, D. A. N. Lingkungan, P. T. Industri, and Gula Glenmore. 2022. “Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” 1:137–45.
- Lulut Widhayani. 2022. “Karyawan di PT Intisumber Hasil Sempurna ( IHS ) Kediri The Effect Of Financial Compensation and Work Discipline On Employee Work Productivity AT PT Intisumber Hasil Sempurna ( IHS ) Kediri.”
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia p*
- Maqsoom, Ahsen, Muhammad Ali, Hasnain Mubbasit, Wesam Salah, Hassan Ashraf, Muhammad Babar, Ali Rabbani, and Iram Shaheen. 2023. “Extrinsic Workforce Diversity Factors: An Impact of Employee Characteristics on Productivity.” *Ain Shams Engineering Journal* (xxxx):102170. doi: 10.1016/j.asej.2023.102170.

- Muhamad Faried Ardiansyah, Ahmad Alim Bachri, Universitas Lambung, Mangkurat Banjarmasin, and Kalimantan Selatan. 2021. "Jurnal Indonesia Sosial Sains." 2(11):1933–52. doi: 10.36418/jiss.v2i11.459.
- Muharam, Deni. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Bagian Dan Pengawasan Pimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sukabumi." 6:13899–909.
- Nuryanta, Nanang. n.d. "Pengelolaan Sumber Daya Manusia ( Tinjauan Aspek Rekrutmen Dan Seleksi )." I(1):55–69.
- Dimediasi, and Kepuasan Kerja. 2022. "Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan." 6(2):83–90.
- 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.
- Phillip, Peby, Butar Butar, and H. Nuridin. 2022. "Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT . Sumber Alfaria Trijaya , Tbk Area Cilengusi." 23(2):405–16.
- 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.
- Rinduan Zain, Anaas Tri Ridlo, Dina Yuliana. 2017. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UINSunan Kalijaga. *Jurnal Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 2, Nomor 1, Mei 2017/1438
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Salvadorinho, Juliana, Paulo Pintor, Jose Moreira, Marlon Freire, Nelson Ferreira, and Leonor Teixeira. 2022. "How to Leverage Distributed Data to Create an HR 4.0 Platform to Support Workforce Management? A Proposed Solution Based on Three Industrial Contexts." *Procedia Computer Science* 204:488–96. doi: 10.1016/j.procs.2022.08.060.
- Selendra, Putri Maimunah, and Resista Vikaliana. 2023. "Pengaruh Kompensasi , Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Ekspedisi." 3(3):294–302. doi: 10.47065/jtear.v3i3.580.
- Setiawan, Andre, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, and JI Siwalankerto. 2017. "KERJA." 5(3):1–7.
- Setiawan, Andre. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan. *Agora*. Vol. 5. No.
- Siddiqui, M. N. (2014). Success of an Organization is a result of Employees Performance. 3: 1-7

- Soegihartono, A. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3. No. 1. Hal. 123-139. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro.
- Sugiyono, 2013, Metodologi Penelitian Kuantitatif , Kualitatif Dan R&D. Bandung : Alfabeta CV.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (23<sup>rd</sup> ed). Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tanjung, Rahman, and Opan Arifudin. 2020. “Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang.” 10(1):71–80. doi: 10.32502/jimn.v10i1.2719.
- 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

