

Analisis Impresi Kepemimpinan Partisipatif Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Berbasis Kepuasan Kerja Karyawan

Shalahuddin^{1*}, Gendro Wiyono², & Ambar Lukitaningsih³

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Indonesia

udintamsis@gmail.com, gendrowiyono@ustjogja.ac.id, ambaryudono@yahoo.com*

Abstrak: Analisis Impresi Kepemimpinan Partisipatif dan Kompensasi Terhadap Kinerja Berbasis Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian bertujuan untuk menganalisa impresi kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja berbasis kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Obyek penelitian ini adalah karyawan STIE Isti Ekatana Upaweda. Sampel penelitian ini berjumlah 36 responden diambil menggunakan metode *non-probability* dengan teknik sensus. Data adalah data primer melalui instrumen kuesioner. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan analisis mediasi dilakukan melalui uji Sobel. Analisis data menggunakan *software SmartPLS 3.2.8*. Hasil penelitian membuktikan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan partisipatif, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kompensasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan partisipatif; kompensasi; kepuasan kerja; kinerja karyawan

Abstract: Impression Analysis of Participative Leadership and Compensation on Work Performance based on the Employee Satisfaction. The research aims to analyze the impression of participatory leadership and compensation for employee job satisfaction based performance. This research uses quantitative methods. The object of this research is STIE Isti Ekatana Upaweda's employee. The sample of this study was 36 respondents taken using non-probability methods with census techniques. Data is primary data through a questionnaire instrument. Hypothesis testing is done using *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) and mediation analysis is done through the Sobel test. Data analysis using *SmartPLS 3.2.8 software*. The results of the study prove that job satisfaction has a significant effect on participative leadership, compensation has no effect on job satisfaction, participative leadership has no effect on employee performance, compensation has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction has no effect on employee performance, job satisfaction does not mediate the influence of participatory leadership compensation for employee performance and job satisfaction does not mediate the effect of compensation on employee performance.

Keywords: participatory leadership style; compensation; job satisfaction; employee performance

History & License of Article Publication:

Received: 12/05/2020 **Revision:** 22/06/2020 **Published:** 31/08/2020

DOI: <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.31688>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Kelangsungan hidup organisasi tidak hanya bergantung pada pengelolaan keuangan, pelayanan, promosi dan pemasaran, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya dalam mengelola sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu bertahan dalam persaingan. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal.

Ada berbagai strategi yang dapat ditempuh dalam mengelola sumber daya manusia pada suatu organisasi, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu gaya kepemimpinan dalam mengelola organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik harus disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada di lingkungannya. Dari segi organisasi, gaya kepemimpinan partisipatif dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong anggotanya agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Rivai, 2013b).

Strategi yang lain adalah kompensasi yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan, kompensasi yang menarik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Nurchayani&Adnyani, 2016). Kepuasan kerja karyawan akan mendorong lancarnya pekerjaan yang menjadi beban dan tanggung jawab setiap karyawan sesuai dengan porsinya masing-masing. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan. Menurut (Hani, 2012), kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja para karyawan.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti, kecenderungan yang berkembang di lembaga STIE Isti Ekatana Upaweda Yogyakarta adalah kecenderungan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan tersebut mengikutsertakan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan (Baltaci, et al., 2012). Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Pimpinan memberikan ruang gerak bagi para anggota organisasi untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota. Akan tetapi gaya ini dalam implementasinya nampak belum maksimal, masih terdapat beberapa kondisi yang tidak terlaksana secara proporsional.

Sementara itu, faktor kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk

penghargaan memiliki nilai relatif, yang masih perlu menjadi perhatian untuk ditingkatkan. Pemberian kompensasi yang memadai dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Aspek kompensasi yang masih perlu perhatian selain gaji antara lain: Insentif yang mendorong semangat bekerja, Tunjangan yang sesuai dengan beban tugas, Fasilitas yang menjamin kelancaran tugas. Kompensasi ini penting diperhatikan, hasil penelitian (Sudiardhita et al., 2018) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan maupun organisasi.

Adapun terkait kepuasan kerja, ditemukan adanya beberapa aspek yang masih perlu mendapat perhatian antara lain: gairah kerja karyawan untuk menyenangkan pekerjaannya masih perlu ditingkatkan, sehingga organisasi masih perlu mendesain tugas yang mampu memberikan gairah kerja bagi karyawan. Disiplin kerja masih perlu diperhatikan, serta motivasi untuk berprestasi harus didorong. Menurut Handika & Netra (2016), kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/upah yang ia dapatkan dari pekerjaan (Bakan, et al., 2014). Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan. Menurut Hani (2012), kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi prestasi kerja para karyawan.

Berkaitan dengan kinerja, terdapat beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan, antara lain: kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Menurut Rivai (2013), kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Simamora (2014), kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan demikian tujuan dari organisasi akan dapat tercapai apabila kinerja karyawan bagus.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam berdasarkan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui (1) pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja, (2) pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, (3) pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan, (4) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan (5) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (6)

kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dan (7) kepuasan kerja sebagai memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan sampel menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan. Data adalah data primer melalui instrumen kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 36 orang di STIE Isti Ekatana Upaweda Yogyakarta.

Sebelum instrumen digunakan dilakukan uji validitas dan uji realibilitas. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Pengujian reliabilitas menggunakan metode *Alpha (Cronbach's)* dengan taraf signifikansi 0,05. Pengujian menggunakan *software SPSS ver.25.0*.

Analisis data menggunakan metode analisis deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisa yang terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan. Analisis inferensial menggunakan *software SmartPLS 3.2.8* dilakukan untuk menarik kesimpulan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Selanjutnya, dilakukan uji Sobel untuk menguji peran dari variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji instrumen untuk masing-masing variabel seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Pear Correlation	Sig.	Status	Nilai Cronbach Alpha	Status
Kepemimpinan Partisipatif	0,677 – 0,894	0,000	valid	0,987	reliabel
Kompensasi	0,523 – 0,861	0,000	valid	0,761	reliabel
Kepuasan Kerja	0,601 – 0,866	0,000	valid	0,987	reliabel
Kinerja Karyawan	0,792 – 0,898	0,000	valid	0,961	reliabel

Sumber: Output SPSS

Terlihat pada tabel 1, uji validitas masing-masing variabel seluruhnya dinyatakan valid dengan $\text{sig.} = 0,000 < \alpha = 0,05$. Sedangkan, uji reliabilitas instrumen digunakan dengan tujuan untuk

mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga suatu pengukuran dapat dipercaya. Untuk menguji digunakan Alpha Cronbach, dimana suatu instrumen akan semakin reliable apabila koefisien alpha lebih dari 0,60. Berdasarkan hasil penghitungan nilai Alpha Cronbach dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai > 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian handal dan layak digunakan sebagai pengumpul data.

Analisis Deskriptif

Deskripsi variabel yang diteliti ditampilkan dalam Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Analisis Deskriptif Variabel (dalam persentase)

Kategori	Kepemimpinan Partisipatif	Kompensasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Sangat Tidak Setuju	1	2	2	0
Tidak Setuju	9	10	10	0
Netral	13	24	21	11
Setuju	58	53	54	59
Sangat Setuju	19	12	13	31
Jumlah	100	100	100	100

Sumber: Data Mentah Diolah

Berdasarkan tabel 2, untuk variabel kepemimpinan partisipatif sebanyak 58% responden menyatakan setuju, 19% responden menyatakan sangat setuju, 13% responden menyatakan netral, 9% responden menyatakan tidak setuju dan 1% responden menyatakan sangat tidak setuju terhadap kepemimpinan partisipatif. Deskripsi untuk variabel kompensasi menunjukkan sebanyak 53% responden menyatakan setuju, 12% responden menyatakan sangat setuju, 24% menyatakan netral, 10% menyatakan tidak setuju dan 2% menyatakan sangat tidak setuju terhadap kompensasi. Analisis deskriptif untuk variabel kepuasan kerja yaitu sebanyak 54% responden menyatakan setuju, 21% responden menyatakan netral, 13% responden menyatakan sangat setuju, 10% responden tidak setuju dan 2% responden sangat tidak setuju terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, analisis deskriptif terhadap variabel kinerja karyawan, sebanyak 59% responden menyatakan setuju, 31% responden sangat setuju, dan 11% menyatakan netral terhadap kinerja.

Analisis Inferensial

Uji Indikator

Uji indikator menunjukkan hubungan indikator dengan konstruksya dilakukan melalui tiga pengujian yaitu: *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji Indikator Variabel

Variabel	<i>Convergent Validity</i> > 0,6	<i>Discriminant Validity</i>	<i>Composite Reliability</i> > 0,7
Kepemimpinan	> 0,6 : valid	Valid	0,958 : reliabel
Partisipatif	> 0,6 : valid	Valid	0,943 : reliabel
Kompensasi	> 0,6 : valid	Valid	0,935 : reliabel
Kepuasan Kerja	> 0,6 : valid	Valid	0,845 : reliabel
Kinerja Karyawan	> 0,6 : valid	Valid	0,845 : reliabel

Sumber : Output SmatPLS

Seperti terlihat pada Tabel 3, uji *convergent validity* untuk semua indikator dinyatakan valid karena nilai *outer loading* diatas 0,70 (Wiyono, 2011). Uji *discriminant validity* menunjukkan semua indikator valid *cross loading* indikator berkorelasi lebih tinggi dengan variabel induknya dibandingkan dengan variabel lain (Wiyono, 2011). Semua konstruk reliabel dengan nilai *composite reliability* >0,70 (Wiyono, 2011).

Uji Model Fit

Setelah dilakukan uji indikator, langkah selanjutnya yaitu melakukan uji model fit. Uji model fit berfungsi untuk menguji kelayakan model yang digunakan dalam penelitian. Hasil pengujian model fit seperti terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji Model Fit

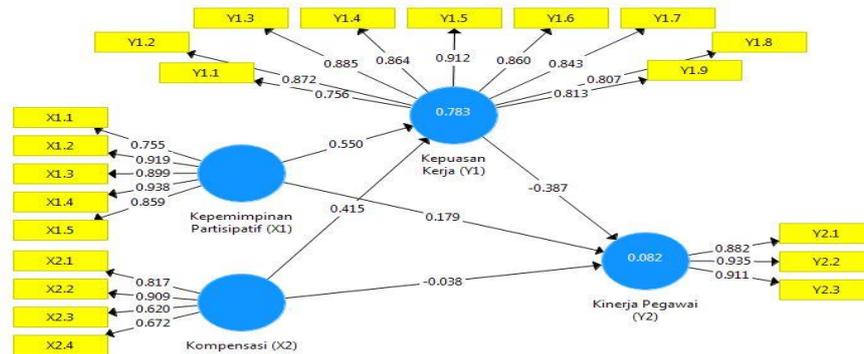
Fit Summary	Estimated	Cut Value
SRMR	0,10	< 0,10
Chi-Square	395,031	< χ^2 Tabel
NFI	0,591	Mendekati 1
Rms Theta	0,237	< 0,12

Sumber : Output SmatPLS

Berdasarkan hasil uji model fit menunjukkan SRMR yang baik (0,10 atau sama dengan cut value), Chi-Square sangat baik (395,031 <552), NFI baik (0,591), dan Rms Theta tidak baik (0,237 > 0,12).

Uji hipotesis (*Structural Model*)

Uji *structural model* dilakukan dengan eksekusi *bootstrapping* menghasilkan gambar model *bootstrapping* dan tabel uji hipotesis terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Hasil *Bootstrapping*

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample	P_{Value}	Status
H1. Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.	0,550	0,000	Terbukti
H2. Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja	0,179	0,656	Tidak terbukti
H3. Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.	-0,387	0,459	Tidak terbukti
H4. Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	0,415	0,001	Terbukti
H5. Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	-0,038	0,907	Tidak terbukti

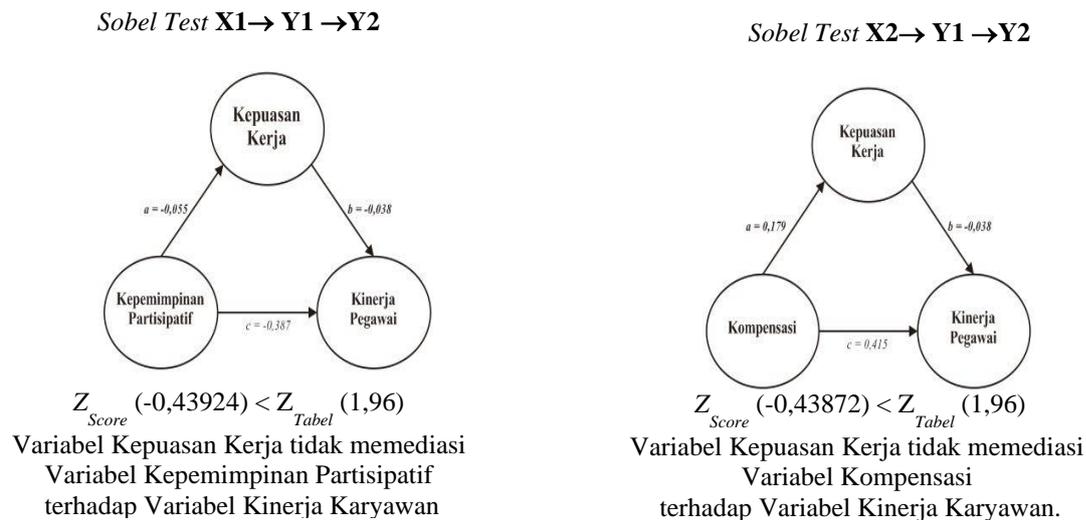
Sumber : Output SmatPLS

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam Tabel 5, menunjukkan bahwa:

1. Kepemimpinan partisipatif terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai P_{value} sebesar 0,000.
2. Kompensasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai P_{value} sebesar 0,656.
3. Kepemimpinan partisipatif tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan P_{value} sebesar 0,459.
4. Kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan P_{value} sebesar 0,0001.
5. Kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan P_{value} sebesar 0,907.

Analisis Mediasi

Hasil uji *Sobel* menunjukkan hasil uji pada Gambar 2.



Gambar 2. Uji *Sobel*

Berdasarkan hasil uji *Sobel* di atas diperoleh kesimpulan

1. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan.
2. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan partisipatif terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar 0,550 dan $P_{value} 0,000 < \alpha=0,05$. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Baltaci et al., 2012) yang telah menunjukkan efek kepemimpinan partisipatif pada kepuasan kerja. Demikian juga dengan Penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan, 2017a) juga menghasilkan temuan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hasil penelitian Banjarmasin, et al (2018) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian lain dilakukan oleh Dyczkowska & Dyczkowski (2018); Ahmad, et.al (2018); dan Akmallunas & Amri (2012) juga memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kepuasan kerja secara signifikan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi tidak terbukti berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar 0,179 dan P_{value} 0,656 > 0,05. Hasil tersebut bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurcahyani & Adnyani (2016) ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu juga tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ramadanita & Kasmiruddin (2018) yang juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain yang bertentangan hasil penelitian ini dilakukan oleh Parimita, et.al (2018); Darma & Supriyanto (2017) yang melakukan penelitian pada PT Telkom Indonesia; Gurning & Skylandsea (2018); Rani & Arif (2018).

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan Partisipatif tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar -0,387 dan P_{value} 0,459 > 0,05. Hasil ini tidak mendukung teori bahwa Kepemimpinan adalah kunci dari kinerja yang baik karena mengoordinasikan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Pemimpin yang baik memotivasi karyawan dan karyawan yang termotivasi akan bekerja melampaui persyaratan pekerjaannya Nawoseing'ollan & Roussel (2017). Oleh karena itu, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja sangat signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Fajrin & Susilo (2018) terhadap kinerja karyawan menghasilkan temuan bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi signifikan oleh Kepemimpinan Partisipatif.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi terbukti berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar 0,415 dan P_{value} 0,001 < 0,05. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Njoroge, et.al (2015) yang menunjukkan adanya hubungan kuat antara kompensasi dengan kinerja karyawan di pemerintah daerah Nakuru. Penelitian Jean, et al. (2017) juga menyimpulkan bahwa pemberian penghargaan sebagai sebuah kompensasi memotivasi mereka berkinerja lebih baik. Studi yang dilakukan memberi rekomendasi bahwa Manajer Sumber Daya Manusia harus mengembangkan sistem yang akan memastikan bahwa ada rencana gaji yang tepat yang melibatkan evaluasi pekerjaan yang tepat proses dan struktur pembayaran yang dapat memotivasi karyawan. Hasil analisis dari penelitian Nurcahyani & Adnyani, (2016) juga menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan. Sebuah

penelitian lain yang dilakukan oleh Akter & Moazzam (2016) di Chittagong, Bangladesh menggunakan sampel 261 responden menunjukkan bahwa strategi yang tepat dan skema kompensasi berbasis kebijakan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan para karyawan. Karena, karyawan akan memberikan upaya maksimal untuk memberikan kinerja terbaik ketika skema kompensasi yang ditawarkan dan dikelola oleh organisasi menarik. Penelitian lain memberikan kesimpulan yang sama yaitu Nugraha & Tjahjawati (2017); Hendro (2018); Supriyanto (2017); Ramzan, et al. (2014); Sudiardhita et al. (2018); dan Tetteh (2014).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan Kerja tidak terbukti berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar -0,038 dan $P_{value} 0,907 > 0,05$. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Timoti (2018) terhadap 35 orang karyawan CV Karya Gemilang memberikan bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain juga menghasilkan temuan bertentangan yaitu penelitian yang dilakukan Amir et al. (2018) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebuah penelitian yang menarik lainnya dilakukan oleh Khan, et.al. (2012) di Pakistan, profesi dokter dianggap bermartabat karena terkait langsung untuk kehidupan manusia. Dalam masyarakat Pakistan, ada kecenderungan dalam pemerintahan di rumah sakit, pasien tidak dirawat dengan baik oleh dokter. Penelitian ini dilakukan untuk mencari tahu faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja di antara tenaga kerja lembaga medis otonom Pakistan dan pengaruhnya terhadap kinerja. Sampel penelitian terdiri dari dua ratus dokter, perawat, staf administrasi dan akun yang bekerja di lembaga medis otonom di Punjab. Dua ratus lima puluh kuisioner dibagikan dimana dua ratus diterima kembali dan digunakan untuk analisis. Hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja. Penelitian lain yang memberikan hasil sama dilakukan antara lain oleh Miah (2018) di Malaysia; Bakan et al. (2014) dilakukan di Universitas Kahramanmaras Sutcu Imam; Palar (2016) dilakukan pada PT Bank Sulut Go Tbk Tomohon.

Kepuasan Kerja Memediasi Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji sobel Model-1 menunjukkan bahwa $Z_{Score} (-0,43924) < Z_{Tabel} (1,96)$ maka dapat disimpulkan tidak terjadi pengaruh mediasi. Artinya, Variabel Kepuasan Kerja tidak mampu memberikan efek Mediasi antara Variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap Variabel Kinerja Karyawan. Hal ini disebabkan karena variabel Kepuasan Kerja berpengaruh kecil dan

negatif (-0,038) terhadap variabel Kinerja Karyawan karena fakta di lapangan yang tidak mendukung (lihat pembahasan Hipotesis kelima).

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji sobel menunjukkan bahwa $Z_{Score} (-0,43872) < Z_{Tabel} (1,96)$, maka dapat disimpulkan tidak terjadi pengaruh mediasi. Artinya, variabel kepuasan kerja tidak mampu memberikan efek mediasi antara variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan. Tidak berbeda dengan analisis model-1, hal ini disebabkan karena variabel kepuasan kerja berpengaruh kecil dan negatif (-0,038) terhadap kinerja karyawan karena fakta dilapangan yang tidak mendukung (lihat pembahasan Hipotesis kelima).

KESIMPULAN

Kepemimpinan partisipatif terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar 0,550 dan $P_{value} 0,000 < \alpha=0,05$. Kompensasi tidak terbukti berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar 0,179 dan $P_{value} 0,656 > 0,05$. Kepemimpinan Partisipatif tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar -0,387 dan $P_{value} 0,459 > 0,05$. Kompensasi terbukti berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar 0,415 dan $P_{value} 0,001 < 0,05$. Kepuasan Kerja tidak terbukti berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan dengan *Original Sample* sebesar -0,038 dan $P_{value} 0,907 > 0,05$. Hasil uji sobel model-1 menunjukkan bahwa $Z_{Score} (-0,43924) < Z_{Tabel} (1,96)$ maka dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepuasan Kerja tidak mampu memberikan efek Mediasi antara Variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap Variabel Kinerja Karyawan. Hasil uji sobel model-2 menunjukkan bahwa $Z_{Score} (-0,43872) < Z_{Tabel} (1,96)$, maka dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepuasan Kerja tidak mampu memberikan efek Mediasi antara Variabel Kompensasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan.

Terkait pengambilan keputusan yang sensitif sebaiknya pimpinan dapat melibatkan karyawan. Pimpinan perlu melakukan diskusi dengan karyawan untuk bertukar ide. Seyogyanya pimpinan terbuka menerima ide-ide baru. Apabila pimpinan memiliki ide baru sebaiknya didiskusikan dengan karyawan. Gaji adalah persoalan yang sensitif, oleh sebab itu perlu dilandasi rasa keadilan terutama terkait beban tanggungjawab yang diemban. Kompensasi yang berkaitan dengan *refreshing* karyawan perlu dipertimbangkan. Insentif yang dibayarkan perlu mempertimbangkan rasa keadilan. Pemberian Insentif perlu

mempertimbangkan prestasi kerja karyawan. Penetapan upah dan gaji seyogyanya disesuaikan dengan standar pengupahan dan ketrampilan karyawan. Sistem promosi jabatan perlu mempertimbangkan kemampuan karyawan termasuk pendidikan yang sesuai. Sistem pembayaran tunjangan seyogyanya dilaksanakan dengan adil dan disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan. Kebijakan penghargaan harus diberikan kepada karyawan secara adil berdasarkan kinerja karyawan. Karyawan perlu diberikan pengetahuan atau pelatihan agar dapat bekerja secara optimal dan teliti. Karyawan perlu diberikan pelatihan agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan presisi tinggi. Karyawan diberikan pelatihan agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapih. Bagi peneliti berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel yang penting bagi perkembangan pendidikan kedepan yaitu: budaya kerja era digital, dan penerapan sistem informasi era 4.0.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M., Eka, S., & Bayu, T. P. (2018). The Effect of Leadership on Job Satisfaction: A Case Study Analysis on KIMA Company in Makasar Industrial Area, Indonesia. *Journal Of Engineering and Applied Sciences*, 13(13).
- Akmallunas, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Menghormati Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat Di RSUD Meuraxa Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(1), 294–305.
- Akmallunas, & Amri. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Menghormati Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat di RSUD Meuraxa Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 1(1), 70–81.
- Akter, N., & Moazzam, H. (2016). Effect of Compensation on Job Performance : An Empirical Study. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences (Ijetmas)*, 4(8), 103–116.
- Amir, I., Shams, U. R., Muhammad, T., Qasim, K., Mukharif, S., & Yasir, K. (2018). Impact of Employee's Satisfaction with Performance Appraisal System on Employee Work Performance: Mediating role of Intrinsic Motivation. *Journal of Managerial Sciences*, 11(April), 153–165.
- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., & Sezer, B. (2014). Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment. *International Journal of Management & Information Technology*, 9(1), 1472–1480. <https://doi.org/10.24297/ijmit.v9i1.668>
- Baltaci, F., Kara, E., Tascan, E., & Avsalli, H. (2012). The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership). *3rd International Symposium on Sustainable Development*, (Vi), 220–226.
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (2018). Job satisfaction as a mediator between directive and participatory leadership styles toward organizational commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869–888. <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11455a>
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, 4(2), 193–218. <https://doi.org/10.30958/ajbe.4.2.5>

- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 117–124.
- Gurning, L., & Skylandsea, J. I. (2018). Analisa Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Aritmatika Indonesia Regional Sumatera Utara Lenny. *Jurnal Ilmiah Skylandsea*, 2(2), 174–181.
- Handika, P. Y., & Netra, I. G. S. K. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(5), 3027–3052.
- Hani, H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hendro, T. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Cv. Karya Gemilang. *Agora*, 6(1), 1–8.
- Jean, K. N., Ngui, T. K., & Robert, A. (2017). Effect of Compensation Strategies on Employee Performance: A Case Study of Mombasa Cement Limited. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 5(3), 25–42. Retrieved from www.seahipaj.org
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697–2705. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2222>
- Miah, M. M. (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(12), 270–278. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.12.2018.p8437>
- Nawoseing'ollan, D., & Roussel, J. (2017). Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 82–98. Retrieved from www.ijbssnet.com
- Njoroge, S. W., Kwasira, J., Wambui Njoroge, S., & Kwasira, J. (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *IOSR Journal of Business and Management Ver. 1*, 17(11), 87–93. <https://doi.org/10.9790/487X-171118793>
- Nugraha, A., & Tjahjawati, S. S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(3), 24–32. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i3.942>
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 500–532. <https://doi.org/10.31937/akuntansi.v4i2.131>
- Palar, A. (2016). The Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance At Bank Sulutgo Tomohon. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(3), 562–572.
- Parimita, W., Khoiriyah, S., & Handaru, A. W. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt Tridaya Eramina Bahari. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(1), 125–144. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.009.1.09>
- Ramadanita, R. D., & Kasmiruddin. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Suka Fajar Pekanbaru. *JOM FISIP*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ramzan, M., Zubair, H. M. K., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan) Islamia University of Bahawalpur Research Scholars of Department of Management Sciences. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 302–309.
- Rani, V., & Arif, P. P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada

- Divisi Produksi Pt. Soljer Abadi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 2(2), 1–14.
- Rivai, V. (2013a). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*.
- Rivai, V. (2013b). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Setiawan, A. (2017a). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal AGORA*, 5(3), 1–7.
- Simamora, H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi 2*.
- Sudiardhita, K. I. R., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitha, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018a). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Sudiardhita, K. I. R., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitha, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018b). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1–14.
- Supriyanto, P. S. D. A. S. (2017). The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal*, 1(1), 69–78.
- Tetteh, A. L. (2014). Effect of Compensation Management on Employee Performance At the St . Michael ' S Catholic Hospital , Pramso. *Human Resource and Organizational Development*, (July), 1–80.
- Wiyono, G. (2011). Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0. In *Yogyakarta: UPP STIM YKPN*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Para dosen pembimbing Univeristas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST) Yogyakarta, Dr. Ambar Lukitaningsih, M.M. dan Dr. Gendro Wiyono, M.M. Kaprodi Magister Manajemen UST Yogyakarta, Dr. Ambar Lukitaningsih, M.M. Para dosen dan staff akademik Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (MM UST) Yogyakarta. Ketua STIE IEUpaweda Yogyakarta, Drs. Gunarso, M.M. dan jajaran pimpinan, dosen, dan karyawan STIE IEUpaweda Yogyakarta

PROFIL PENULIS

Shalahuddin merupakan Mahasiswa S2 Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta dan dosen STIE Isti Ekatana Upaweda Yogyakarta. Gendro Wiyono merupakan dosen Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta. Ambar Lukitaningsih merupakan dosen Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta