

## Kepemimpinan Partisipatif, Dan Motivasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan

### *Participatory Leadership And Motivation In Effecting Employee Performance*

Rosannah

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I

[ndahrosannah1407@gmail.com](mailto:ndahrosannah1407@gmail.com)

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh dari kepemimpinan partisipatif dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menguji apakah terdapat perbedaan pengaruh karena gender dan pendidikan pada kepemimpinan partisipatif dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer. Data penelitian diperoleh dari hasil survey menggunakan kuesioner. Pemilihan sampel penelitian menggunakan metode random sampling. Pengolahan data penelitian menggunakan pengujian regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel yang diteliti dan diolah menggunakan aplikasi spss versi 25. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan partisipatif dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya kontribusi kepemimpinan partisipatif dan motivasi dalam memengaruhi kinerja karyawan sebesar 66%, sisanya dipengaruhi faktor lain. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kepemimpinan Partisipatif. Terdapat perbedaan antara variabel laki-laki dan perempuan pada kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Demikian pula terdapat perbedaan penilaian variabel kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena tingkat pendidikan yang berbeda.

**Kata kunci** - *Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi, Kinerja Karyawan*

**Abstract** - *This study aims to examine whether there is an effect of participatory leadership and motivation on employee performance. This study also examines whether there are differences in the effect of gender and education on participatory leadership and motivation on employee performance. This study uses primary data. Research data obtained from survey results using a questionnaire. The selection of research samples using random sampling method. Processing research data using multiple linear regression testing to determine the effect of the variables studied and processed using the SPSS version 25 application. The results of this study indicate that partially participatory leadership and motivation variables have a significant effect on employee performance. The contribution of participatory leadership and motivation in influencing employee performance is 66%, the rest is influenced by other factors. The most dominant variable affecting employee performance is Participatory Leadership. There are differences between male and female variables on participatory leadership and work motivation in influencing employee performance. Similarly, there are differences in the assessment of the variables of participatory leadership and work motivation in influencing employee performance due to different levels of education.*

**Keywords** - *Participatory Leadership, Motivation, Employee Performance*

#### PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis saat ini semakin meningkat sebanding dengan meningkatnya permintaan masyarakat Indonesia terhadap produk yang dapat memenuhi kebutuhan. Tingginya kebutuhan masyarakat akan Layanan elektronik menjadi sebuah peluang bisnis tersendiri bagi para pelaku bisnis elektronik. Hal ini terlihat dari banyaknya jumlah perusahaan yang melebarkan sayap di bidang ini. Di Indonesia sendiri industri barang elektronik merupakan prospek usaha yang tingkat pertumbuhannya meningkat dari tahun ke tahun. PT Wahana Bersama Abadi bergerak di bidang perdagangan yang menjual berbagai aneka macam produk resmi elektronik dari vendor dan distributor di Indonesia. Kepada pelanggan, perusahaan akan senantiasa memberikan layanan produk dan jasa dengan kualitas tinggi, harga yang kompetitif

serta pelayanan yang memuaskan, sedangkan kepada karyawan, perusahaan akan memberikan penghasilan yang baik, jaminan kelangsungan kerja, sistem karir yang memadai serta rasa kebanggaan kepada perusahaan.

Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan telah dilakukan oleh manajemen, namun belum mencapai target yang ditetapkan. Rendahnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja berdasarkan hasil wawancara, karena peraturan yang di buat oleh pemimpin (*leader*) selalu berubah-ubah, tidak adanya pengembangan karir didalam perusahaan tersebut, dan masih kurangnya kerjasama tim dan komunikasi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari data perusahaan diperoleh bahwa kinerja karyawan masih di bawah dari yang ditargetkan.

Banyak faktor yang dipertimbangkan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi karyawan itu sendiri adalah salah satunya. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya terdapat bagaimana sikap kepemimpinan pegawai tetapi juga bagaimana pegawai tersebut dapat memotivasi dirinya untuk dapat bekerja dengan baik, pengetahuan dan sikap pegawai juga baik agar sesuai dengan standar kinerja. Menurut Aldo Herlambang Gardjito (Gardjito, 2014), Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja oleh karena itu motivasi dapat dikatakan sebagai bentuk dorongan, dorongan tersebut bertujuan untuk memberikan semangat yang dapat meningkatkan suatu kinerja seseorang. Motivasi seseorang dalam bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi meliputi faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasi.

Kemampuan kerja seseorang dapat semakin berkembang bila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Namun pada PT Wahana Bersama Abadi ada pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kelelahan, pekerjaan yang menumpuk, dan juga tidak ada motivasi yang pegawai dapatkan merupakan salah satu penyebabnya. Motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya merupakan masalah yang sangat penting dalam setiap usaha pencapaian tujuan karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang dapat dilihat dan dinilai secara nyata, dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh perusahaan kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawai. Menurut Sutrisno (Sukrisno, 2013) motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering diartikan pula sebagai pendorong perilaku seseorang.

Selain motivasi, terdapat juga Kepemimpinan yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas pemimpin tidak hanya ditentukan oleh besar atau kecilnya hasil yang dicapainya, tetapi ditentukan oleh kemampuan pemimpin mencapai hasil tersebut dengan perantara orang lain, yaitu melalui bawahan- bawahannya, serta pengaruh yang dipancarkan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, pimpinan harus dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan, dan juga bersikap adil terhadap karyawan, dengan begitu kinerja di dalam perusahaan akan meningkat. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian (Potu, 2013), Chirtilis. Posuma (Posuma, 2013). Tho, Ivone (Tho, 2010).

Oleh karena latar belakang di atas peneliti melakukan studi lapangan pada PT. Wahana Bersama Abadi untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Wahana bersama abadi.

**TINJAUAN LITERATUR****Kinerja Karyawan**

Kasmir (Kasmir, 2016) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat. Dengan demikian kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan secara kualitas dan kuantitas pada periode tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Wirawan (Wirawan, 2015) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh (1) Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor eksternal lingkungan organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain faktor ekonomi makro dan mikroorganisasi, kehidupan politik, kehidupan sosial budaya masyarakat, agama atau spiritualisme, kompetitor. (2) Faktor-faktor Internal Organisasi. Faktor-faktor internal organisasi merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor internal tersebut antara lain budaya organisasi, iklim organisasi, faktor-faktor Internal Pegawai. Faktor-faktor yang ada dalam diri pegawai sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor pegawai adalah faktor bawaan ketika lahir dan faktor-faktor yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman serta lingkungan kehidupan pegawai. Faktor tersebut akan mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Perilaku pegawai tersebut antara lain etos bekerja, disiplin kerja, kepuasan kerja

Menurut Widodo (Widodo, 2015) faktor yang mempengaruhi kinerja baik atau tidak yaitu (1) Sasaran, adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai. (2) Standar, apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh organisasi. (3) Umpan balik, informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan. (4) Peluang, memberi kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut. (5) Sarana, menyediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya. (6) Kompetensi, memberikan pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.

Penilaian kinerja menurut Bangun (Bangun, 2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja suatu perusahaan memiliki berbagai macam manfaat antara lain (1) Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. (2) Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. (3) Pemeliharaan Sistem Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia. (4) Dokumentasi Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Dimensi dan indikator penelitian ini mengacu pada Mangkunegara (Mangkunegara, 2016), yang menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator instrumen evaluasi kinerja yaitu (1) Kualitas Kerja meliputi kemampuan, keberhasilan (2) kualitas Kerja meliputi kecepatan, ketelitian, (3)

Kerja sama meliputi jalinan kerja sama dan kekompakan, (4) kehadiran meliputi absensi dan jam kerja.

### **Kepemimpinan**

Menurut (Sunyoto, 2013), kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Gaya kepemimpinan masih menurut Sunyoto (Sunyoto, 2013) ada 2 jenis yaitu (1) yang berorientasi tugas ditandai dengan pemimpin memberikan pengarahan kepada bawahan, pemimpin melakukan pengawasan secara ketat terhadap pelaksanaan tugas pegawai. (2) yang berorientasi pada bawahan ditandai dengan pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan, pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, mengembangkan hubungan yang bersahabat.

Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) adalah jenis kepemimpinan konsultatif yang mendorong orang lain untuk berpartisipasi. Keputusan kepemimpinan dicapai sebagai hasil akhir dari partisipasi tim. Mitch McCrimmon (McCrimmon, 2006) menulis bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan. Hal ini penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan *sharing* dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur keputusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin.

Menurut Burhanuddin dalam bukunya administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan, mendefinisikan gaya kepemimpinan partisipatif sama pengertiannya dengan kepemimpinan demokratis, yaitu seorang pemimpin mengadakan konsultasi dengan para bawahannya mengenai tindakan-tindakan keputusan-keputusan diusulkan atau dikehendaki oleh pimpinan, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan (1) Teori Kepemimpinan Partisipatif. Dalam pengembangan teori kepemimpinan terdapat tiga haluan besar, yaitu teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*), teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*), teori kepemimpinan berdasarkan situasi (*situational theory*).

Menurut Luthans (Luthans & Hughes, 2006) salah satu teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional adalah teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1967. Teori kepemimpinan kontingensi menyatakan bahwa kinerja pegawai yang efektif hanya dapat tercapai apabila terjadi kesamaan visi antara tipe kepemimpinan seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana pemimpin mampu mengendalikan situasi. Tiga dimensi penting yang muncul pada model kepemimpinan kontingensi, yaitu: (1) *Leader-member relations* (hubungan pemimpin-anggota), yaitu hubungan pemimpin dengan anggota, besaran kadar kepercayaan serta respek dari bawahan terhadap pemimpin. (2) *Task structure* (tingkat struktur tugas), yaitu kadar formalisasi dan prosedur operasional standar pada struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin. (3) *Position power* (kekuasaan posisi pemimpin), yaitu otoritas pada suatu situasi seperti penerimaan dan pemberhentian pegawai, disiplin, promosi serta peningkatan upah

### **Motivasi**

Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata motif yang berarti "dorongan" atau rangsangan atau "daya penggerak" yang ada dalam diri seseorang. Motivasi

bisa datang dari dalam diri sendiri ataupun dari orang lain. Dengan adanya motivasi maka seseorang dapat mengerjakan sesuatu dengan antusias. Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2013) mengemukakan bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Sedangkan menurut Sutrisno (Sutrisno, 2014) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2013) ada dua jenis motivasi yaitu (1) Motivasi Positif (Insentif Positif). Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik- baik saja. (2) Motivasi Negatif (Insentif Negatif). Motivasi Negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka mendapat hukuman. Dengan memotivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Teori motivasi yang pertama adalah teori motivasi kebutuhan oleh Maslow. Maslow dalam perilaku organisasi oleh Ilham Fahmi (Fahmi, 2014) menyebutkan bahwa suatu keinginan yang bersumber dari motivasi seseorang tidak boleh diperoleh secara sekaligus namun harus dilakukan secara bertahap dan setiap tahap itu harus dilalui dengan proses. Artinya manusia diajarkan untuk menghargai proses. Hierarki kebutuhan menurut Maslow (1) Kebutuhan fisik (*Physiological Needs*). Kebutuhan fisik adalah kebutuhan yang paling dasar harus dipenuhi oleh seorang individu. Kebutuhan tersebut mencakup sandang, pangan dan papan. (2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*). Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan yang diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi. Pada kebutuhan ini tahap kedua ini seorang individu menginginkan terpenuhinya rasa keamanan. Kebutuhan rasa aman dapat terpenuhi dalam berbagai bentuk. (3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*). Kebutuhan sosial adalah kebutuhan ketiga setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Pada kebutuhan ini mencakup perasaan seseorang seperti termilikinya rasa cinta, sayang keluarga yang bahagia dengan suami istri dan memperoleh anak dari perkawinan yang sah, tergabung dalam organisasi sosial contohnya arisan dan lain-lain. Kebutuhan sosial disini memperlihatkan seseorang yang membutuhkan pengakuan atau penghormatan dari orang lain. (4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*). Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan keempat yang dipenuhi setelah kebutuhan ketiga terpenuhi. Pada kebutuhan ini seseorang mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri atau respek diri. Ini bergantung pada keinginan akan kekuatan, kompetensi, kebebasan dan kemandirian. Ia juga berhubungan dengan achievement, motivation, dorongan untuk berprestasi. Pada tahap ini seseorang memiliki keinginan kuat untuk memperlihatkan prestasi yang dimiliki serta prestasi tersebut selanjutnya diinginkan orang lain mengetahuinya dan menghargai atas prestasinya yang telah diperoleh tersebut. (5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*). Aktualisasi diri, yaitu menggunakan potensi yang dimiliki dan mengaktualisasikannya dalam bentuk mengembangkan dirinya. Kondisi ini teraplikasinya dalam bentuk pekerjaan yang dijalani sudah lebih jauh dari hanya sekedar rutinitas namun pada sisi yang jauh lebih menantang dan penuh dengan kreatifitas tingkat tinggi dan karya-karya yang dihasilkan oleh dirinya dianggap luar biasa serta patut untuk dihargai.

Teori motivasi kedua dikemukakan oleh Mc Clelland dengan teori tiga kebutuhan. Teori tiga kebutuhan atau teori motivasi prestasi seperti dijelaskan oleh Sunyoto (Sunyoto, 2013) bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. David Mc. Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan yaitu (1) Kebutuhan akan pencapaian atau prestasi (Need for Achievement) yaitu

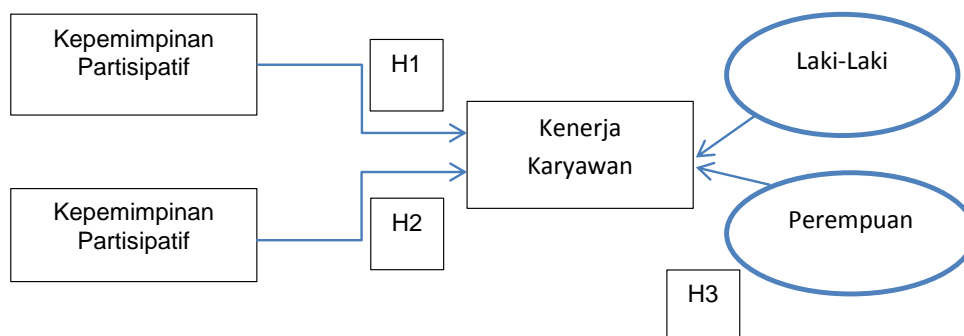
kebutuhan akan prestasi, yang diukur berdasarkan standarkesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. (2) Kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power), yaitu keinginan untuk mempengaruhi/mengatur orang lain, bertanggung jawab untuk orang lain dan memiliki otoritas atas orang lain. (3) Kebutuhan akan hubungan atau berafiliasi (Need for Affiliation), yaitu hasrat untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab. Kebutuhan ini menempati posisi paling akhir dari riset para pakar manajemen. Munculnya ketiga hubungan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila tingkah laku individu tersebut didorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya menampilkan ciri-ciri tersebut. Tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan akan prestasi akan tampak berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari feedback (umpan balik) tentang perbuatannya, dan mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya. Tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak dari lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya dari pada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan, melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain lebih suka dengan orang lain daripada diri sendiri. Sedangkan tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berusaha akan tampak dari berusaha mendorong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta, sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi. (3) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

Ketiga Teori X dan Y. Douglas Mc Gregor dalam Wilson (McGregor's, 2008) mengemukakan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia, negatif dengan tanda tabel X dan positif dengan tanda tabel Y. Mc Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi-asumsi tertentu. Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut, manajer menetapkan perilaku terhadap bawahannya. Menurut teori X (negatif), ada empat asumsi yang dipegang manajer adalah (1) Karyawan tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya. (2) Karyawan tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. (3) Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari pengarah formal bila dimungkinkan. (4) Karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit ambisi. Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi (1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain. (2) Karyawan akan melakukan pengarah dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran. (3) Karyawan banyak belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan dan tanggung jawab. (4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Menurut Sunyoto (2013:13) faktor-faktor motivasi adalah (1) Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat dan terutama pembayaran upah atau gaji. (2) Prestasi kerja. Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugasnya yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi dimasa depan. (3) Pekerjaan itu sendiri. Tanggung jawab dalam mengembangkan karir terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak. (4) Penghargaan. Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas

prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi. Tanggung jawab. Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan. Namun disini lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengakuan. Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan. Ada beberapa tujuan motivasi (Hasibuan, 2013) yaitu meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya, meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

**Kerangka Pemikiran**



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

**METODE PENELITIAN**

**Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Tipe yang paling umum dari penelitian deskriptif ini meliputi penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan atau prosedur. Penelitian verifikatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih melalui pengumpulan data lapangan, sifat verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Subjek penelitian adalah karyawan pada PT. Wahana Bersama Abadi. Objek Penelitian adalah PT. Wahana Bersama Abadi.

**Operasional Variabel Penelitian**

Variabel yang akan diuji dalam penelitian ini terdiri dari Lingkungan Kerja dan Motivasi sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Variabel Dependen (Y)

adalah kinerja Karyawan.

Tabel 1. Operasiona Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan Partisipatif	Strategi, Peduli, Kekompakan Tim	1. Pemberian Tugas
		2. Komunikasi
		3. Perhatian
		4. Memotivasi
		5. Solid
		6. Harmonis
		7. Menyelesaikan Masalah
Motivasi	Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan Rasa Aman Kebutuhan Sosial Kebutuhan Akan Harga Diri Lingkungan Kerja Non fisik	1. Gaji
		2. Waktu Istirahat
		3. Jaminan Keselamatan Dan Keamanan Kerja
		4. Fasilitas Kerja
		5. Hubungan Kerja Yang Baik
		6. Penghargaan Atas Prestasi Kerja
		7. Dihormati Dan Dihargai Orang Lain
		8. Kesempatan Mengembangkan Pengetahuan Dan Keahlian
		9. Memberikan Penilaian Dan Kritik
Kinerja karyawan	Kuantitas pekerjaan Kualitas pekerjaan Ketepatan waktu Kehadiran	1. Melakukan pekerjaan sesuai target
		2. Melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan
		3. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline
		4. Memanfaatkan waktu secara optimal
		5. Datang tepat waktu
		6. Melakukan pekerjaan sesuai jam kerja
		7. Menghargai rekan kerja satu sama lain
		8. Bekerja sama dengan rekan kerja

Sumber: Literature yang diolah Penulis

### Populasi dan sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Wahana Bersama Abadi. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi atau dapat didefinisikan sebagai sekelompok yang diambil atau diseleksi dari suatu populasi (Sugiyono, 2015). Untuk menentukan sampel menggunakan teknik *Simple Random Sampling* yaitu teknik sampling yang ditentukan secara sederhana (simple) dan pengambilan sampel anggota populasi digunakan secara acak. Gay dan Diehl (Gay & Diehl, 1992) berpendapat bahwa sampel haruslah sebesar-besarnya 10% dari total populasi. Terdapat total 98 karyawan dan 60 orang yang bersedia untuk di teliti. Pendapat Gay dan Diehl (Gay & Diehl, 1992) ini mengasumsikan bahwa semakin banyak sampel yang diambil maka akan semakin representatif dan hasilnya dapat digeneralisir. Namun ukuran sampel yang diterima akan sangat bergantung pada jenis penelitiannya. Jika penelitiannya bersifat deskriptif, maka sampel minimumnya adalah 10% dari populasi. Jika penelitiannya korelasional, sampel minimumnya adalah 30 subjek. Apabila penelitian kausal perbandingan, sampelnya sebanyak 30 subjek per



group.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode kuesioner sehingga memperoleh data yang valid dan reliable. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang lebih efisien bila peneliti telah mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan dari responden.

#### **Teknis Analisis Data**

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap- tahap teknik pengolahan data sebagai berikut : (1) *Editing*. Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik. (2) *Coding*. Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban. (3) *Scoring*. Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu Skor 5 diberikan untuk jawaban Sangat Setuju, Skor 4 diberikan untuk jawaban Setuju, Skor 3 diberikan untuk jawaban Netral, Skor 2 diberikan untuk jawaban Tidak Setuju, Skor 1 diberikan untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (4) *Tabulating*. Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses tabulating selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS versi 24.

#### **Uji Statistik Deskriptif Data Penelitian**

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi dari suatu data penelitian. Dalam skripsi ini dapat dilihat melalui nilai minimum, maximum, mean, dan standar deviasi dari variabel yang diuji.

#### **Uji Instrumen Data**

(1) Uji Validitas. Uji validitas berguna untuk mengukur atau valid tidaknya suatu kuesioner. Untuk mengetahui valid suatu variabel, dilakukan pengujian dengan menggunakan teknik reliability analis dengan nilai korelasi diatas 0,30. Metode ini menggunakan dalam mendeteksi realitabilitas yang dapat dikaitkan dengan data dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur reabilitas dengan uji r tabel. (2) Uji Reliabilitas Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2014) Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukuran dalam mengukur suatu kejadian. Penguji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur semakin stabil sebaliknya jika alat pengukur rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji cronbach's alpha ( $\alpha$ ) dengan ketentuan jika  $\alpha \geq 0,60$  maka dikatakan reliabel.

#### **Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan terbebas dari faktor yang bisa mengakibatkan hasil regresi yang diperoleh tidak valid dan akhir regresi tersebut tidak dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis dan penarikan kesimpulan, maka digunakan asumsi klasik. Tiga asumsi klasik yang dilakukan adalah (1) Uji Normalitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi berdistribusi data normal atau tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan melalui 3 metode yaitu menggunakan Kolmogorof-Smirnov Test (uji-K), grafik histogram dan kurva sebar P-Plot. Dalam penelitian ini menggunakan 2 metode uji yaitu menggunakan Kolmogorov – Smirnov Test (uji-K) dan kurva sebar P-Plot, Untuk uji K-S, jika nilai K > Hasil pengujian dibandingkan dengan tingkat signifikansi 0,05, distribusi data tidak menyimpang dari kurva normal dari uji normalitas. Sedangkan melalui pola penyebaran P - Plot apabila data menyebar disekitar garis

diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi. (2) Uji Multikolinieritas. Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna diantara variabel bebas. Jika terjadi korelasi yang tinggi atau sempurna diantara variabel bebas maka model regresi dinyatakan mengandung gejala multikolinieritas. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas antar variabel, dapat dilihat dari TOL (*Tolerance*) dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai VIF kurang dari 10 dapat dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas. Dan jika nilai VIF besar dari 10 dapat dinyatakan terdapat gejala multikolinieritas. (3) Uji Heterokedastisitas. Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan yang lain. Jika *variance* dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka terjadi homokedastisitas dan apabila berbeda maka terjadi heterokedastisitas.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda berdasarkan Uji secara Parsial (Uji T), Uji secara Simultan (Uji F), Uji koefisien Determinasi ( $R^2$ ), dan uji beda menggunakan bantuan software SPSS. (1) Uji Parsial (Uji t) Uji signifikansi secara parsial bertujuan untuk menguji pengaruh signifikansi masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen secara individual pada nilai  $\alpha < 0,05$  dan nilai  $t\text{-hitung} > \text{nilai } t\text{-tabel}$ . Pengujian dilakukan dengan dua arah, dengan tingkat keyakinan sebesar 95% dan dapat dilakukan uji tingkat signifikan pengaruh hubungan variabel independent secara individual terhadap variabel dependen, dimana tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5% dan  $df = n - k$ . Apabila  $t\text{ hitung} > t\text{tabel}$  atau  $t\text{ value} < \alpha$  maka  $H_0$  diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan, dan sebaliknya. (2) Uji Simultan (Uji F). Uji ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independent secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Analisis uji F dilakukan dengan membandingkan  $F_{\text{hitung}}$  dan  $F_{\text{tabel}}$  namun sebelum membandingkan nilai F tersebut harus ditentukan tingkat kepercayaan dan derajat kebebasan =  $n - (k + 1)$  agar dapat ditentukan nilai kritisnya. Adapun nilai  $\alpha$  yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 0,05. Apabila  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  atau  $F\text{ value} < \alpha$  maka  $H_0$  : diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan,  $H_1$  : ditolak karena tidak terdapat pengaruh yang signifikan. (3) Uji  $R^2$  (Koefisien Determinasi) Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar presentase kemampuan variabel independent mampu menjelaskan variasi perubahan variabel dependennya. Semakin besar koefisien determinasi (*Adjusted R Square*), maka semakin besar pula sumbangan variabel bebas terhadap variasi variabel terikat, sehingga dapat dianggap bahwa model dapat diterima dan digunakan dalam penelitian. Sebaliknya koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) semakin kecil berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikatnya. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ . (4) Uji Beda. Uji Paired Sample. Uji Paired T test adalah uji beda parametris pada dua data yang berpasangan. Uji ini diperuntukkan pada uji beda atau uji komparatif membandingkan adakah perbedaan MEAN atau rata-rata dua kelompok yang berpasangan. Apabila setelah dilakukan uji data melalui paired sample test menunjukkan data tidak bisa diuji menggunakan uji paired sample, maka untuk menentukan apakah ada perbedaan pada variabel- variabel yang diuji akan menggunakan uji chi square. Uji *chi-square* adalah salah satu uji statistic non-parametrik (distribusi dimana besaran-besaran populasi tidak diketahui) dalam penelitian yang menggunakan dua variable, dimana skala data kedua variable adalah nominal. Selain itu juga untuk menguji perbedaan dua atau lebih proporsi sampel. *Chi-square* adalah teknik analisis yang digunakan untuk menentukan perbedaan frekuensi observasi ( $O_i$ ) dengan frekuensi ekspektasi atau frekuensi

harapan (Ei) suatu kategori tertentu yang dihasilkan. Uji ini dapat dilakukan pada data diskrit atau frekuensi. Uji *chi-square* diterapkan untuk membuktikan apakah frekuensi yang akan di amati (data observasi) ada perbedaan secara nyata atau tidak dengan frekuensi yang diharapkan.

**TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi Objek Penelitian**

**Gambaran Umum Responden**

Identitas responden diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh seluruh responden yang berjumlah sebanyak 60 kuesioner atau 60 karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Keseluruhan kuesioner layak untuk diuji karena lengkap pada pengisian data kuesioner. Peneliti menguji 60 kuesioner yang di sebar. Data responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Distribusi Responden Karyawan

NO	KARAKTERISTIK RESPONDEN	JUMLAH	PERSENTASE
USIA			
1	19 - 24 Tahun	41	68,3 %
	25 - 30 Tahun	12	20,0 %
	31 - 40 Tahun	3	5 %
	46 - 50 Tahun	4	6,7 %
	TOTAL	60	100%
JENIS KELAMIN			
2	Laki – Laki	26	43,3 %
	Perempuan	34	56,7 %
	TOTAL	60	100%
TINGKAT PENDIDIKAN			
3	SMA / SMK	22	36,7 %
	D3	8	13,3 %
	S1	30	50 %
	TOTAL	60	100%
MASA KERJA			
4	< 1Tahun	24	40 %
	1 - 5 Tahun	30	50 %
	6 - 10 Tahun	6	10 %
	TOTAL	60	100%

Sumber : pengisian kuesioner responden

**Metode Analisa Data**

**Uji Statistik Deskriptif**

Tabel 3. Deskripsi variabel kepemimpinan partisipatif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1.1	60	1.00	5.00	4.2000	.91688
x1.2	60	2.00	5.00	3.9500	.81146
x1.3	60	1.00	5.00	3.9000	.96901
x1.4	60	3.00	5.00	4.6000	.52722
x1.5	60	2.00	5.00	3.8000	.81926

x1.6	60	2.00	5.00	4.1833	.70089
x1.7	60	2.00	5.00	4.2833	.69115
total_x1	60	20.00	35.00	28.9167	3.27958
Valid N (listwise) 60					

Sumber Data : Diolah Penulis

Dari tabel deskripsi variabel Kepemimpinan Partisipatif diatas dapat diketahui bahwa nilai rata-rata paling tinggi adalah “memotivasi” dengan skor 4,60. Hal ini berarti karyawan di PT. Wahana Bersama Abadi merasa bahwa yang saat ini paling dibutuhkan oleh karyawan adalah motivasi dari atasan. Sedangkan nilai rata-rata paling rendah terdapat pada “solid” dengan hasil skor 3,80. Ini berarti solidaritas antar karyawan dan atasan masih memiliki nilai yang tinggi, dapat dilihat dari sebaran kelasnya indikator tersebut masih tergolong tinggi walaupun mendapat nilai rata-rata terendah dalam variabel Kepemimpinan partisipatif . Dan dilihat dari skor total keseluruhan rata-rata variabel kepemimpinan Partisipatif maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif PT. Wahana Bersama Abadi berada pada klasifikasi tinggi dengan skor 4.13 dapat diartikan kepemimpinan sudah terpenuhi.

Tabel 4. Motivasi kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x2.1	60	2.00	5.00	4.3000	.67145
x2.2	60	2.00	5.00	4.2333	.72174
x2.3	60	2.00	5.00	4.1000	.77460
x2.4	60	1.00	5.00	4.3667	.88234
x2.5	60	1.00	5.00	4.2000	.91688
x2.6	60	2.00	5.00	4.0000	.88298
x2.7	60	3.00	5.00	4.5000	.62436
x2.8	60	2.00	5.00	4.0167	.92958
x2.9	60	3.00	5.00	4.3000	.61891
total_x2	60	26.00	45.00	38.0167	4.18428
Valid N (listwise) 60					

Sumber Data : Diolah Penulis

Total rata-rata variable Motivasi kerja : 4.23. Dapat dilihat dari tabel deskripsi Motivasi Kerja pada PT. Wahana Bersama Abadi diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi ada pada “dihormati oleh orang lain” dengan nilai 4.50 ini menandakan bahwa dihormati oleh orang lain menjadi sesuatu yang sangat penting bagi karyawan. Dan nilai rata-rata paling rendah terdapat pada “mengembangkan pengetahuan dan keahlian” dengan nilai 4.01 ini menunjukkan nilai mengembangkan pengetahuan dan keahlian juga dianggap penting oleh karyawan, dan dapat dilihat dari persebaran indikatornya, nilai tersebut masih dikategorikan tinggi. Dan dilihat dari skor total keseluruhan rata-rata variabel Motivasi Kerja maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja PT. Wahana Bersama Abadi berada pada klasifikasi tinggi dengan skor 4.23 dapat diartikan motivasi kerja sudah terpenuhi.

Tabel 5

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	60	2.00	5.00	4.3500	.63313
y2	60	1.00	5.00	4.0000	.93881
y3	60	3.00	5.00	4.5000	.53678
y4	60	3.00	5.00	4.3000	.59089
y5	60	3.00	5.00	4.3667	.51967
y6	60	1.00	5.00	3.9500	.87188
y7	60	3.00	5.00	4.4167	.53016
y8	60	3.00	5.00	4.4000	.55845
total_y	60	29.00	40.00	34.2833	3.14665
Valid N (listwise) 60					

Sumber Data : Diolah Penulis

Total nilai rata-rata variabel Kinerja Karyawan :4.28. Dapat dilihat dari tabel deskripsi Kinerja Karyawan pada PT. Wahana Bersama Abadi. Nilai rata-rata tertinggi ada pada “Mengerjakan tugas sesuai dengan deadline yang di tentukan” dengan nilai 4.50 yaitu menunjukkan bahwa karyawan sangat memperhatikan waktu yang telah ditentukan ini juga menggambarkan bahwa karyawan pada PT. Wahana Bersama Abadi sangat disiplin dalam bekerja, dan nilai rata-rata terendah ada pada “mengerjakan tugas sesuai dengan standar yang telah di tetapkan “ dengan nilai 4.00 dapat dilihat dari sebaran kelasnya indikator tersebut masih tergolong tinggi. Dan dilihat dari skor total keseluruhan rata-rata variabel Kinerja Karyawan maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan PT. Wahana Bersama Abadi berada pada klasifikasi tinggi dengan skor 4.28 dapat diartikan kinerja karyawan pada PT. Wahana Bersama Abadi sudah terpenuhi.

**Uji Kualitas Data**

Uji Validitas. Uji validitas dilaksanakan dengan rumus korelasi bivariate person dengan alat bantu program SPS versi 21. Item angket dalam uji validitas dikatakan valid jika nilai Rhitung > Rtabel pada nilai signifikasi 5%. Sebaliknya item dikatakan tidak valid jika nilai Rhitung < Rtabel pada nilai signifikasi 5%. Rtabel = 0,05 ; (n-k) = 0,05 ; 16 = 0,468. Dari hasil perhitungan diperoleh semua item questioner memiliki nilai Rhitung > Rtabel dan nilai signifikasi < 5%. Dengan demikian seluruh item questioner dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji cronbach’s alpha (α) dengan ketentuan jika α > 0,60 maka dikatakan reliabel. Sebaliknya apabila α < 0,60 maka dikatakan tidak reliable.

Tabel 6. Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	cronbach’s alpha Hitung	cronbach’s alpha Tabel	Keterangan
X1	0.727	0.60	Reliabel
X2	0.793	0.60	Reliabel
Y	0.750	0,60	Reliabel

Sumber Data : Diolah Penulis

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien reabilitas angket X1 sebesar 0.727, angket X2 sebesar 0.793, angket Y sebesar 0.750. Berdasarkan nilai koefisien realibilitas tersebut dapat

disimpulkan bahwa semua angket dalam penelitian ini reliable atau konsisten, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Uji Asumsi klasik**

**Uji Normalitas.** Berdasarkan uji normalitas diatas diketahui nilai signifikansi sebesar 0,200 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal. Berdasarkan gambar P plot data menyebar di sekitaran garis diagonal dan mengikuti garis diagonal juga dapat disimpulkan bahwa data penelitian memenuhi asumsi normalitas.

**Uji Multikolinieritas.** Dari uji multikolinieritas dapat diketahui data bahwa patokan nilai VIF < 10,00 dan Tolerance > 0,10 yaitu pada variabel Kepemimpinan Partisipatif terdapat nilai VIF sebesar 1,671 dan Tolerance 0,598 Pada Motivasi kerja nilai VIF 1,671 dan Tolerance 0,598. Maka dalam hal ini tidak terjadi multikolinieritas dan data ini layak dalam menggunakan regresi linear berganda.

**Uji heterokedastistitas** Dari uji heterokedastistitas dapat diketahui nilai signifikansi pada variable kepemimpinan partisipatif sebesar 0,713 dan variabel motivasi kerja sebesar 0,926. Masing-masing variabel memiliki nilai signifikansi > 0,05 yang berarti bahwa penelitian yang dilakukan bebas dari masalah heterokedastistitas dan layak menggunakan analisis regresi linear berganda.

**Uji Hipotesis**

**Uji Hipotesis Regresi Linear Berganda**

Tabel 7.

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	8.957	2.414		3.710	.000		
Kepemimpinan Partisipatif	.453	.096	.472	4.738	.000	.598	1.671
Motivasi kerja	.322	.075	.428	4.297	.000	.598	1.671

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber Data : Diolah Penulis

Dari tabel diatas maka dapat diambil persamaan regresi linier berganda yaitu:

$$Y = 8,957 + 0,453 \text{ Kepemimpinan Partisipatif} + 0,322 \text{ Motivasi Kerja}$$

**Uji Parsial (Uji t)**

Tabel 8. Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF
1 (Constant)		8.957	2.414			
Kepemimpinan Partisipatif	.453	.096	.472	.000	.598	1.671
Motivasi kerja	.322	.075	.428	.000	.598	1.671

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Dari data diatas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan partisipatif mempunyai nilai sig 0,000 < dari 0,050 dan mempunyai t hitung 4,738 > dari t tabel 2,00. Maka disimpulkan secara persial kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka, Ha

diterima. Variabel Motivasi Kerja mempunyai nilai sig 0,000 < dari 0,050 dan mempunyai t hitung 4,297 > dari t tabel 2,00. Maka dapat disimpulkan secara parsial Perilaku kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka, Ha diterima.

**Uji Simultan (Uji F)**

Tabel 9. ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	386.558	2	193.279	55.747	000b
	Residual	197.625	57	3.467		
	Total	584.183	59			

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi kerja, Kepemimpinan Partisipatif

Dari data diatas dapat diketahui bahwa pengaruh simultan variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan mempunyai nilai sig sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai F hitung sebesar 56,747 > dari F tabel 3,16. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Maka, Ha diterima.

Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Tabel 10. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813a	.662	.650	1.86202

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja, Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber Data : Diolah Penulis

Berdasarkan output dasar diatas diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0,662 dan Nilai R sebesar 0,813 hal ini berarti pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 66% sisanya 34% Kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain diluar Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja.

**Uji Perbedaan Chi Square Uji Chi square**

Tabel 11. Output tingkat pendidikan

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	60.000a	1	.000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	74.051	1	.000		
Likelihood Ratio	108.131	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	77.000	1	.000		
N of Valid Cases	60				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.50.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabel 12. output gender

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. (2-sided)	Sig.Exact sided)	Sig. (2-Exact sided)	Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	60.000 <sup>a</sup>		.000			
Continuity Correction <sup>b</sup>	73.957		.000			
Likelihood Ratio	106.277		.000			
Fisher's Exact Test				.000	.000	
Linear-by-Linear Association	77.000		.000			
N of Valid Cases						
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.96.						
b. Computed only for a 2x2 table						

Dapat dilihat dari output penelitian yang dilakukan dengan hasil 0.000 dari 0.005 ini menunjukkan adanya perbedaan antara laki-laki dan perempuan dan juga antar tingkat pendidikan. Dengan data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan lebih banyak karyawan perempuan dibandingkan laki-laki dengan hasil perempuan berjumlah 34 orang dan laki-laki berjumlah 26 orang, di perusahaan perempuan lebih ditempatkan dalam posisi yang memegang data/ bagian operasional karna perempuan lebih berhati-hati dalam mengerjakan data dan juga perempuan lebih teliti dalam bekerja. Sedangkan laki-laki lebih di tempatkan pada pekerjaan lapangan. Dengan data tersebut perusahaan dituntut untuk meingkatkan potensi dari setiap segi karyawan dengan melakukan pelatihan-pelatihan agar kinerja dari tiap karyawan nya semakin meningkat.

Sedangkan untuk tingkat pendidikan dapat dilihat dari output diatas adalah terjadi perbedaan di antara tingkat pendidikan tersebut dapatlah dimengerti bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang akan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya dan akan memperluas pandangan terhadap nilai-nilai yang baru dan pada gilirannya dapat mengubah sikapnya terhadap pekerjaan. Disamping itu dengan pendidikan yang diperoleh akan dapat meningkatkan kemampuan untuk menerima dan memahami informasi yang selanjutnya membawa perubahan yang semakin besar. Dan untuk tingkat pendidikan, perbedaan antara S1 dan D3/SMA adalah terjadi pada cara berpikir dan kualitas dalam bekerja. Pada tingkat pendidikan S1 karyawan akan lebih melihat dan berpikir dari berbagai sudut pandang. Dan untuk perusahaan harus memberikan porsi pekerjaan yang sesuai dengan tingkat pendidikannya tanpa melupakan kualitas dari kinerja pegawai tersebut.

**Pembahasan**

Terdapat Pengaruh antara X1,X2 terhadap Y. Dari hasil pengujian untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan maka dapat disusun sebuah persamaan sebagai berikut:

$$Y = 8,957 + 0,457KP + 0,322MK$$

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan output persamaan diatas dan hasil uji t, dapat diketahui bahwa nilai variabel Kepemimpinan Partisipatif bernilai positif dan berpengaruh sebesar 0,453. Berarti dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan Partisipatif di PT.Wahana Bersama Abadi memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan terdapat jumlah signifikan oleh nilai t hitung 4,738 > dari t tabel 2,00 dan nilai sig 0,000 < dari 0,050. Dan data uji statistik deskriptif dijelaskan Kepemimpinan Partisipatif sudah terpenuhi dan memiliki tingkat sangat tinggi. Berdasarkan hasil kuesioner yang didapat, dapat dihasilkan nilai tertinggi dari variabel kepemimpinan partisipatif yaitu, motivasi yang berjumlah 4,60. Ini menggambarkan bahwa motivasi dari pemimpin sangat dibutuhkan oleh karyawan, karena



dapat memacu semangat kerja para karyawan. Nilai terendah ada pada solid, dengan nilai 3,80. Dengan nilai tersebut menunjukkan adanya solidaritas yang terjadi diantara karyawan dan pemimpinnnya, dan dapat dilihat dari persebaran nilainya, skor yang di hasilkan tergolong tinggi. Terdapat pula indicator-indikator lainnya yang menunjang variabel kepemimpinan partisipatif, yaitu, pemberian tugas, komunikasi, perhatian, harmonis dan menyelesaikan masalah.

Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Berdasarkan output persamaan diatas dan hasil uji t, dapat diketahui bahwa nilai variabel Motivasi Kerja bernilai positif dan berpengaruh sebesar 0,322. Berarti dapat dijelaskan bahwa Motivasi Kerja di PT. Wahana Bersama Abadi. Memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan, terdapat pengaruh signifikan oleh nilai t hitung  $4,297 >$  dari t tabel 2,00 dan nilai sig 0,000  $<$  dari 0,050. Dan data uji deskriptif menjelaskan Motivasi Kerja sudah terpenuhi dan memiliki tingkat sangat tinggi. Berdasarkan hasil kuesioner yang di dapat, nilai tertinggi jatuh pada "dihormati oleh orang lain" dengan nilai 4.50 ini menandakan bahwa hal tersebut menjadi sesuatu yang sangat penting bagi karyawan. Hal tersebut juga dapat membuat karyawan semangat dalam mengerjakan pekerjaannya, selain itu ini juga akan menjadi dorongan yang luar biasa agar terus menjadi karyawan yang lebih baik kedepannya. Dan nilai rata-rata paling rendah terdapat pada "mengembangkan pengetahuan dan keahlian" dengan nilai 4.01 ini menunjukkan nilai tersebut juga dianggap penting oleh karyawan, dan dapat dilihat dari persebaran indikatornya, di dalam dunia kerja, setiap karyawan harus mampu meningkatkan kualitas dirinya dan berpegang teguh untuk melakukan pengembangan keterampilan dan pengetahuan, hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan. Dan dilihat dari skor total keseluruhan rata-rata variabel Motivasi Kerja maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja PT. Wahana Bersama Abadi berada pada klasifikasi tinggi dengan skor 4.23 dapat diartikan motivasi kerja sudah terpenuhi.

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengaruh variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan mempunyai nilai Sig sebesar  $0,000 <$   $0,05$  dan nilai F hitung sebesar  $55,747 >$  dari F tabel 3,16. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Dan koefisien determinasi  $R^2$  dari semua variabel adalah sebesar 66%, kedua variabel independent memiliki kontribusi sebesar 66% dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan. Hasil uji Chi Square terdapat perbedaan antara gender dan pendidikan. Terdapat perbedaan antara variabel laki-laki dan perempuan dalam hal kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja, di perusahaan perempuan lebih ditempatkan dalam posisi yang memegang data/ bagian operasional karna perempuan lebih berhati-hati dalam mengerjakan data dan juga perempuan lebih teliti dalam bekerja. Sedangkan laki-laki lebih di tempatkan pada pekerjaan lapangan. Dengan data tersebut perusahaan dituntut untuk meingkatkan potensi dari setiap segi karyawan dengan melakukan pelatihan-pelatihan agar kinerja dari tiap karyawan nya semakin meningkat. Terdapat perbedaan antar variabel pendidikan dalam hal kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja, yaitu terjadi perbedaan di antara tingkat pendidikan tersebut dapatlah dimengerti bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang akan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya dan akan memperluas pandangan terhadap nilai-nilai yang baru dan pada gilirannya dapat mengubah sikapnya terhadap pekerjaan. Disamping itu dengan pendidikan yang diperoleh akan dapat meningkatkan kemampuan untuk menerima dan memahami informasi yang selanjutnya membawa perubahan yang semakin besar.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut terdapat

pengaruh kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Wahana Bersama Abadi baik secara parsial maupun simultan. Koefisien determinasi dari Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap Kinerja karyawan adalah sebesar 66%, sisanya 34% dipengaruhi oleh variabel lain, yang tidak ikut diteliti. Sedangkan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kepemimpinan Partisipatif. Terdapat perbedaan antara variabel laki-laki dan perempuan pada kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Demikian pula terdapat perbedaan penilaian variabel kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena tingkat pendidikan yang berbeda.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini ternyata Kepemimpinan partisipatif berpengaruh lebih dominan terhadap Kinerja Karyawan. Perusahaan diharapkan lebih memperhatikan masalah seputar kepemimpinan dengan terus mengevaluasi kinerja karyawannya. Pemimpin perusahaan diharapkan dapat memiliki hubungan yang lebih akrab dengan karyawan. Dengan memperbaiki kualitas hubungan dengan karyawan, dan kualitas karyawan dengan pemimpin, pemimpin dan karyawan cenderung akan saling terbuka terutama dalam masalah pekerjaan. Demikian pula pemimpin dapat lebih mudah mengetahui kelemahan dan kelebihan karyawannya dan juga perusahaannya sehingga, pemimpin dapat lebih mudah untuk membuat pertimbangan untuk mengembangkan potensi-potensi baik yang ada dalam perusahaan atau memperbaiki, mencegah potensi buruk yang akan atau sedang dialami perusahaan dan juga pemimpin dapat lebih memotivasi karyawannya karena hal tersebut dapat menjadi dorongan agar karyawan lebih termotivasi lagi dalam bekerja. Dan untuk mengatasi masalah perbedaan antara gender dan tingkat pendidikan, perusahaan dituntut untuk meningkatkan potensi dari setiap segi karyawan dengan melakukan pelatihan-pelatihan agar kinerja dari tiap karyawannya semakin meningkat. Dan untuk tingkat pendidikan, perbedaan antara S1 dan D3/SMA adalah terjadi pada cara berpikir dan kualitas dalam bekerja. Pada tingkat pendidikan S1 karyawan akan lebih melihat dan berpikir dari berbagai sudut pandang. Dan untuk perusahaan harus memberikan porsi pekerjaan yang sesuai dengan tingkat pendidikannya tanpa melupakan kualitas dari kinerja pegawai tersebut.

#### **REFERENSI**

- McGregor's, D. (2008). Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. Richard E. Kopelman, David J. Protter and Anne L. Davis. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Gardjito, A. H. (2014, Agustus). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 13(1), 7.
- Gay, L. R., & Diehl, P. L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: Mc. Millan Publishing Company.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Bumi Aksara.

- Kasmir. (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Luthans , F. N., & Hughes, L. (2006). Authentic Leadership. *In R. Burke, & C. Cooper*, 84-104.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- McCrimmon, M. (2006). *Burn! 7 leadership myths in ashes*. Toronto: Self Renewal Group.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya* (5 ed.). Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Posuma, C. (2013). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 1(4).
- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4).
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukrisno, A. (2013). *Etika Bisnis dan Profesi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Center For Academic Publishing Service.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (6 ed.). Jakarta: Pranada Media Group.
- Tho, I. (2010). pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pemerintahan Kabupaten Fak-Fak.
- Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.