BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada perkembangan globalisasi sekarang ini, perusahaan menghadapi salah satu permasalahan terkait kualitas sumber daya manusia yang masih relatif rendah. Sumber daya manusia memegang peranan penting bagi perusahaan karena tidak dapat dipungkiri lagi bahwa tanpa adanya sumber daya manusia, kegiatan perusahaan tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan, yaitu agar dapat melangsungkan hidupnya dan memperoleh keuntungan yang maksimal (Moko, *et. al*., 2021). Berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut, perusahaan harus melakukan berbagai upaya agar dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

Peranan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada hakikatnya, sumber daya manusia merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan (Kurniawati, 2021) sehingga dalam perkembangannya, perusahaan sangat bergantung pada keberadaaan karyawan sebagai salah satu sumber daya yang utama pada perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia sebagai aset perusahaan, sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Bentuk perasaan dan sikap yang ada pada karyawan salah satunya adalah produktivitas dan kepuasan kerja.

UNMAS DENPASAR

Produktivitas kerja merupakan salah satu permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Produktivitas menurut Findiani (2020) dapat dipahami sebagai suatu sikap mental dimana mampu menciptakan hari ini menjadi lebih baik dibandingkan kemarin sehingga sikap mental ini akan menuntut seorang karyawan untuk selalu berusaha membuat kemajuan, perkembangan dan inovasi di segala bidang. Produktivitas kerja dari karyawan akan meningkatkan produktivitas organisasi dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Sedemikian pentingnya produktivitas kerja bagi perusahaan menyebabkan manajemen perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para karyawannya.

Menurut Ajabar (2020) produktivitas kerja karyawan dapat diindikasikan dari tingkat absensi karyawan, tingkat perolehan hasil, kualitas hasil kerja, tingkat kesalahan, serta waktu yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berkaitan produktivitas kerja pada karyawan, hasil observasi yang dilakukan peneliti pada PT Maha Putra Engineering sebagai perusahaan kontraktor *mechanical, electrical, electronica* dan *plumbing* yang berkantor di Mengwi, Kabupaten Badung menunjukkan adanya produktivitas kerja karyawan yang cenderung fluktuatif.

Produktivitas kerja karyawan PT Maha Putra Engineering dapat diketahui dari tingkat absensi karyawan, perolehan hasil, kualitas hasil kerja, kesalahan kerja, serta waktu penyelesaian kerja. Persentase pencapaian

produktivitas karyawan PT Maha Putra Engineering selama 6 (enam) bulan terakhir disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Produktivitas Kerja Karyawan PT Maha Putra Engineering Pada Bulan Juli-Desember 2023

No.	Keterangan	% Pencapaian per Bulan					
		Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des
1.	Tingkat absensi karyawan	98,7	99,4	99,1	98,2	86,1	99,1
2.	Tingkat perolehan hasil	99,4	99,8	97,2	95,1	87,2	97,2
3.	Kualitas hasil kerja	98,0	99,1	98,5	98,2	96,2	98,5
4.	Tingkat kesalahan kerja	2,4	1,1	3,1	4,2	5,1	3,1
5.	Waktu penyelesaian kerja	99,2	99,7	98,7	97,2	98,1	98,7

Sumber: data internal PT Maha Putra Engineering (2023)

Tabel 1.1 menunjukkan persentase karyawan yang datang dan hadir tepat waktu di tempat kerja selama bulan Juli sampai dengan Desember 2023, mengalami fluktuasi. Jika pada Juli-Agustus terdapat kecenderungan peningkatan persentase karyawan yang datang dan hadir tepat waktu di tempat kerja, maka pada bulan September-November cenderung mengalami penurunan dan pada bulan Desember kembali mengalami peningkatan. Berkaitan dengan perolehan hasil, pengerjakan tugas-tugas proyek elektrikal dan pemasangan pipa-pipa (*plumbing*) yang dikerjakan setiap karyawan selama bulan Juli-Desember 2023 juga mengalami fluktuasi. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kualitas hasil kerja karyawan. Waktu penyelesaian kerja untuk proyek-proyek yang diterima perusahaan selama bulan Juli-Agustus mengalami peningkatan, sedangkan pada bulan September-November cenderung menurun dan pada bulan Desember kembali meningkat. Selain tingkat absensi karyawan, tingkat perolehan hasil, kualitas hasil kerja, serta waktu penyelesaian kerja pada karyawan PT Maha Putra

Engineering selama bulan Juli sampai dengan Desember 2023 juga mengalami fluktuasi. Sedangkan dalam hal tingkat kesalahan kerja yang dilakukan karyawan, pada bulan Juli-Agustus cenderung mengalami penurunan, kemudian pada bulan September-November cenderung mengalami peningkatan dan pada bulan Desember kembali mengalami penurunan.

Kondisi produktivitas kerja karyawan PT Maha Putra Engineering selama dalam bulan Juli sampai dengan Desember 2023 yang cenderung fluktuatif tersebut di atas tidak terlepas dari berbagai hal, salah satunya adalah kepemimpinan partisipatif yang diterapkan manajemen perusahaan. Menurut Fauzan, *et. al.* (2023) kepemimpinan partisipatif juga dikenal sebagai kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan yang memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap organisasi. Menurut teori kepemimpinan partisipatif, pimpinan yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Hasil wawancara dengan beberapa staf manajemen PT Maha Putra Engineering menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Menindaklanjuti hal tersebut, peneliti melakukan pra-survey pada 10 karyawan PT Maha Putra Engineering berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di perusahaan. Pernyataan-pernyataan berkisar tentang respon karyawan terhadap gaya

kepemimpinan partisipatif yang ada pada pimpinan masing-masing divisi yang ada di perusahaan.

Hasil pra-survey tentang gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan PT Maha Putra Engineering menurut karyawan disajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Hasil Pra-Survey tentang Kepemimpinan Partisipatif
Pada PT Maha Putra Engineering

Pernyataan	Frekuensi					Σ Skor	Rata-rata
	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Pimpinan memberikan perintah kepada bawahan untuk mengerjakan tugas yang telah diperintahkan.	1	2	1	3	3	25	2,5
Pimpinan mampu menjalin kerjasama yang baik dengan bawahan	2	2	2	1	3	29	2,9
Pimpinan selalu mengikut sertakan bawahan untuk menentukan kesuksesan masa depan perusahaan.	2	2	1	3	2	29	2,9
Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawah untuk menyampaikan pendapatnya secara demokratis.	1	2	2	2	3	26	2,6
Skor rata-rata kepemimpinan partisipatif							2,7

Sumber: data penelitian pra-survey, diolah (2023)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif di PT Maha Putra Engineering memiliki skor rata-rata 2,7 yang dapat dikatakan kurang berkomitmen. Pernyataan yang memiliki rata-rata terkecil yaitu pimpinan memberikan perintah kepada bawahan untuk mengerjakan tugas yang telah diperintahkan dengan nilai rata-rata 2,5 yang mengindikasikan bahwa pemimpin kurang mendekatkan diri kepada para bawahan dan juga membujuk karyawan agar bersedia bekerja lebih rajin lagi. Skor kepemimpinan partisipatif yang masih rendah diduga dapat menyebabkan

UNMAS DENPASAR

rendahnya produktivitas kerja pada PT Maha Putra Engineering. Atasan masih malu untuk memulai berdiskusi dan kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan menyebabkan produktivitas kerja karyawan yang menurun.

Hal ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan Akpoviroro, *et. al*. (2019) yang membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Wajdy, *et. al.* (2023) juga ditemukan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, pada penelitian yang dilakukan Lein, *et. al*. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Selain kepemimpinan partisipatif, produktivitas kerja karyawan juga berkaitan dengan *teamwork* yang berkembang di perusahaan. *Teamwork* atau kerja sama tim sangatlah penting dalam suatu organisasi karena pemikiran oleh dua orang atau lebih akan menjadi lebih baik daripada pemikiran oleh satu orang (Sinambela, 2019). Menurut Bryan, *et. al*. (2020) *teamwork* dapat meningkatkan produktivitas, hubungan sosial, komunikasi dan efisiensi kerja. Bekerja dalam tim merupakan cara mendapatkan penghargaan yang dapat meningkatkan motivasi untuk menghasilkan produktivitas kerja tinggi. *Teamwork* sering dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Kekuatan *teamwork* akan menjadi motivasi bagi anggotanya untuk menjadi karyawan yang potensial dan produktif (Paramansyah dan Husna,

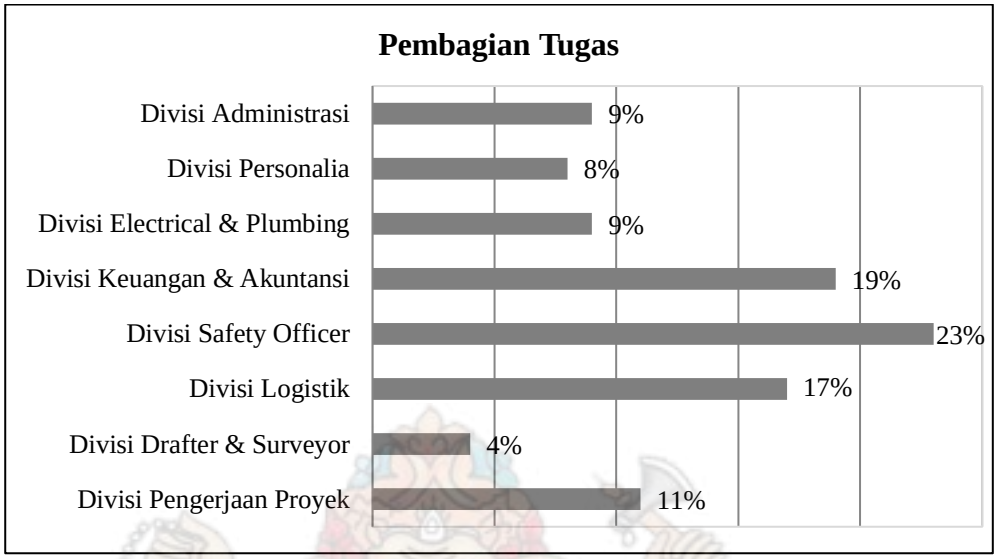
UNMAS DENPASAR

2021). Adanya kesamaan pemahaman akan memudahkan langkah *teamwork* untuk menjalankan beberapa hal atas pencapaian tujuan bersama.

Berkaitan dengan *teamwork*, hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa PT Maha Putra Engineering membagi karyawan ke dalam kelompok-kelompok kerja sesuai dengan kebutuhan untuk penyelesaian setiap proyek. Di PT Maha Putra Engineering terdapat pendelegasian tugas sesuai *job desk* masing-masing divisi yang menunjukkan bahwa di perusahaan telah terdapat pendelegasian tugas dengan baik sebagai bentuk nyata dari adanya *teamwork*. Manajemen perusahaan telah memberikan kesempatan kepada karyawan pada masing-masing divisi yang ada ke dalam *teamwork* masing-masing untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pada proyek-proyek yang berhubungan dengan pekerjaan *mechanical, electrical, electronica* maupun *plumbing*, perusahaan membagi setiap karyawan sesuai dengan kompetensi masing-masing. Karyawan yang menguasai kelistrikan dan elektronika akan ditugaskan untuk mengerjakan pekerjaaan *electrical* dan *electronica* ke dalam kelompok kerja (*teamwork*), sementara itu proyek-proyek yang berkaitan dengan *plumbing* juga ditangani oleh tim kerja yang meliputi karyawan yang menguasai *mechanical* maupun *plumbing*.

Grafik pendelegasian tugas pada PT Maha Putra Engineering disajikan sebagai Berikut:

UNMAS DENPASAR



Sumber: PT Maha Putra Engineering (2023)

Gambar 1.1
Pendelegasian Tugas Pada Divisi-Divisi dalam *Teamwork* di PT Maha Putra Engineering

Gambar 1.1 menunjukkan masih adanya permasalahan terkait pendelegasian tugas pada divisi-divisi dalam *teamwork* di PT Maha Putra Engineering, yaitu *teamwork* yang dibentuk kurang memiliki komposisi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Karyawan pada divisi *drafter & surveyor* hanya sebesar 4% dari keseluruhan karyawan yang ada. Pada divisi logistik, persentase personel hanya sebesar 17% dari keseluruhan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pada divisi pengerjaan proyek yang meliputi divisi *drafter & surveyor* dan divisi logistik masing-masing divisi lebih sedikit dibandingkan pada divisi *safety officer*, yaitu sebesar 23% dan divisi keuangan & akuntansi, sebesar 19% dari keseluruhan karyawan yang ada. Padahal, divisi pengerjaan proyek, divisi *drafter & surveyor*, serta divisi logistik bersinggungan langsung dengan penyelesaian pekerjaan-pekerjaan *mechanical*, *electrical*, *electronica* dan *plumbing*. Kondisi ini berdampak

UNMAS DENPASAR

pada masih fluktuatifnya produktivitas kerja karyawan dalam hal tingkat perolehan hasil, kualitas hasil kerja karyawan, serta waktu penyelesaian kerja untuk proyek-proyek yang diterima perusahaan.

Teamwork yang ada pada PT Maha Putra Engineering kurang berhasil mewujudkan pencapaian visi dan misi perusahaan, yaitu dalam rangka peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Hal ini dapat dibuktikan dengan masih fluktuatifnya tingkat perolehan hasil, kualitas hasil kerja karyawan, serta waktu penyelesaian kerja pada karyawan. Padahal, *teamwork* harus terdiri dari karyawan dengan jumlah yang mencukupi terhadap penyelesaian tugas serta memiliki keterampilan yang saling melengkapi agar menghasilkan sinergi melalui upaya terkoordinasi. Anggota tim diharapkan mampu belajar untuk saling membantu, mengenali potensi dirinya masing-masing, dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap orang untuk dapat mengatasi keterbatasannya.

Fenomena yang ada pada PT Maha Putra Engineering menunjukkan bahwa *teamwork* berhubungan dengan produktivitas kerja pada karyawan. Hal ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan Jasmine dan Hongdiyanto (2023) bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Putra, *et. al*. (2023) juga terbukti bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, hasil temuan penelitian yang dilakukan Naisyah, *et. al*. (2022) menunjukkan hal yang berbeda bahwa tidak ada pengaruh *teamwork* terhadap produktivitas kerja.

UNMAS DENPASAR

Pendekatan kepemimpinan partisipatif menekankan pada partisipasi pengikut dalam proses pengambilan keputusan, dimana seorang pemimpin akan memperhatikan pendapat dan saran pengikut sebelum membuat keputusan. Menurut Cahyadi, *et. al*. (2023) kepemimpinan partisipatif melibatkan partisipasi pengikut dalam proses pengambilan keputusan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pimpinan perusahaan yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif berarti melibatkan karyawan sebagai anggota organisasi dalam pembuatan keputusan. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada karyawan. Apabila pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, maka karyawan akan merasa dihargai karena mereka dilibatkan langsung dalam pengambilan kebijakan. Jika karyawan dapat terlibat dalam mengatur tujuan pekerjaan, memilih paket benefit yang sesuai dengannya dan memecahkan masalah kualitas dan produksi, maka adanya kesempatan berpartisipasi yang diberikan kepada karyawan tersebut akan dapat meningkatkan kepuasan kerja (Wahyuni, *et. al*., 2022). Hal ini berarti kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada perusahaan yang menerapkan kerja sama tim akan dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan yang berujung pada peningkatan kepuasan karyawan (Fauzan, *et. al*., 2023). *Teamwork* berkaitan dengan kemampuan individu untuk melakukan kerjasama dengan baik dalam mencapai maksud dan tujuan tim serta para anggotanya mampu berpartisipasi

UNMAS DENPASAR

di dalam tim dan memperoleh kepuasan di dalam tim tersebut. Adanya perasaan dilibatkan dalam sebuah tim kerja akan membuat seorang merasa dihargai yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, *teamwork* juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Bagi perusahaan, kepuasan kerja pada karyawan berkaitan dengan usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan mengefektifkan perilaku karyawan dalam bekerja (Yulistiono, *et. al*., 2021). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaannya (Sitorus, *et. al*., 2022). Oleh karena itu, kepuasan kerja perlu mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya manusia karena baik secara langsung maupun tidak langsung akan dapat mempengaruhi kualitas perusahaan itu sendiri (Safrijal, 2021).

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja (Chaerudin, *et. al*., 2020). Pada karyawan, kepuasan kerja terdiri dari beberapa bentuk atau kategori, meliputi *pay satisfaction, promotion satisfaction, supervision satisfaction, co-worker satisfaction, satisfaction with the work itself, altruism, status, environment* (Fauzi, *et. al*., 2021). Berkaitan dengan bentuk-bentuk atau kategori kepuasan kerja yang berhubungan langsung dengan perasaan dan sikap karyawan serta perilaku organisasi yang baik, maka kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan dari adanya *supervision satisfaction* berupa

UNMAS DENPASAR

persepsi karyawan atas gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan serta *co-worker satisfaction* sebagai bentuk adanya *teamwork* pada perusahaan.

Tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan kunci semangat yang mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Salah satu indikator kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari ketidakhadiran karyawan. Data tingkat absensi karyawan PT Maha Putra Engineering selama bulan Juli-Desember 2023 menunjukkan bahwa persentase karyawan yang datang dan hadir tepat waktu di tempat kerja mengalami fluktuasi.

Kepuasan kerja karyawan PT Maha Putra Engineering juga dapat diketahui dari hasil kuesioner pra-survey yang disampaikan kepada 10 karyawan. Hasil Pra – Survey tentang Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Maha Putra Engineering dapat disajikan pada Tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Hasil Pra-Survey tentang Kepuasan Kerja Karyawan
Pada PT Maha Putra Engineering

Aspek Pengukuran	Frekuensi Skor Penilaian					Σ Skor	Rata-rata
	SP (5)	P (4)	KP (3)	TP (2)	STP (1)		
Kepuasan terhadap pemberian tugas dan pekerjaan	3	2	3	1	1	35	3,5
Kepuasan terhadap gaji	2	2	1	3	2	29	2,9
Kepuasan terhadap promosi jabatan	1	2	2	2	3	26	2,6
Kepuasan terhadap atasan	1	3	2	2	2	29	2,9
Kepuasan terhadap rekan kerja	1	1	4	2	2	27	2,7
Skor rata-rata kepuasan kerja							2,92

Sumber: data penelitian pra-survey, diolah (2023)

Keterangan:

SP : Sangat Puas
P : Puas
KP : Kurang Puas
TP : Tidak Puas
STP : Sangat Tidak Puas

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa skor rata-rata kepuasan kerja karyawan PT Maha Putra Engineering hanya sebesar 2,92 atau dalam kategori Cukup. Hal ini mendukung hasil observasi terhadap tingkat absensi karyawan yang masih fluktuatif, terkadang tinggi atau meningkat dan terkadang menurun. Masih belum tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT Maha Putra Engineering juga dapat berkaitan dengan kurangnya komitmen atasan dalam menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, dimana pemimpin kurang mendekatkan diri kepada para bawahan dan juga membujuk karyawan agar bersedia bekerja lebih rajin lagi serta kurang idealnya pembentukan *teamwork*, dimana jumlah anggota karyawan pada masing-masing divisi memiliki komposisi yang kurang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Mengacu pada beberapa *fenomena gap* tentang kepemimpinan partisipatif yang diterapkan PT Maha Putra Engineering, diduga akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Putra, *et. al.* (2021) menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif secara positif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Arifuddin, *et. al*. (2021) juga terbukti bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun, pada penelitian yang dilakukan Mwaisaka, *et. al.* (2019) terbukti bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Komposisi jumlah anggota karyawan pada masing-masing divisi saat pembentukan *teamwork* yang kurang ideal juga dapat mempengaruhi

kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung temuan penelitian yang dilakukan Faidah dan Frianto (2023) yang menunjukkan bahwa *teamwork* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Irfana, *et. al*. (2023) juga terbukti bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian yang dilakukan Maini dan Tanno (2021) ditemukan hal berbeda bahwa *teamwork* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu unsur penting dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan. Menurut Syaifuddin, *et. al*. (2023) salah satu manfaat dari kepuasan kerja pada karyawan suatu perusahaan adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Semakin karyawan merasa puas terhadap perusahaan, akan berdampak pada semakin tinggi produktivitas kerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Pratama, *et. al*. (2022) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Pada penelitian yang dilakukan Wijaya dan Bahjatulloh (2022) juga terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, pada penelitian yang dilakukan Mawaddah dan Paskarini (2021) ditemukan hal yang berbeda, bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan.

Pada beberapa penelitian terdahulu terdapat temuan bahwa kepemimpinan partisipatif dan *teamwork* berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, juga ditemukan bahwa ada pengaruh

UNMAS DENPASAR

kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka kepuasan kerja dapat menjadi variabel perantara dari pengaruh kepemimpinan partisipatif dan *teamwork* terhadap produktivitas kerja. Hal ini didukung hasil penelitian yang dilakukan Mahendra dan Mahyuni (2023) bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pada penelitian yang dilakukan Pratama, *et. al.* (2022) juga terbukti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *teamwork* terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

Mengacu pada beberapa fenomena yang ada serta didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, produktivitas kerja karyawan pada PT Maha Putra Engineering tidak dapat dipisahkan dari adanya faktor kepemimpinan partisipatif, *teamwork* dan kepuasan kerja. Adapun kepuasan kerja dalam penelitian ini diduga dapat menjadi variabel *intervening* dari pengaruh kepemimpinan partisipatif dan *teamwork* terhadap produktivitas kerja karyawan. Oleh karena masih ada *research gap* berupa temuan penelitian yang berbeda, maka peneliti ingin menindaklanjutinya dengan mengadakan penelitian yang berjudul: Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan *Teamwork* Terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Karyawan PT Maha Putra Engineering).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahan yang ingin dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering?
2. Apakah *teamwork* berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering?
3. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering?
4. Apakah *teamwork* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering?
6. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Maha Putra Engineering?
7. Apakah *teamwork* berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Maha Putra Engineering?

UNMAS DENPASAR

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering.

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Maha Putra Engineering.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Maha Putra Engineering.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *teamwork* terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Maha Putra Engineering.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dokumen ilmiah yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan teori kepemimpinan partisipatif, *teamwork*, kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

UNMAS DENPASAR

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini akan memberikan manfaat dan sangat berguna bagi mahasiswa untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori-teori yang didapat selama mengikuti perkuliahan dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui kepemimpinan partisipatif, *teamwork* dan kepuasan kerja sebagai faktor pendukung.

c. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan bacaan dan menambah koleksi perpustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan partisipatif dan *teamwork* serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*)

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi (*organizational berhavior*) menurut Robbins dan Judge (2019) didefinisikan sebagai berikut: "*organizational berhavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness*." Perilaku organisasi merupakan studi yang mempelajari dampak dari perilaku individu, kelompok, dan struktur terhadap organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Perilaku organisasi menurut Purba, *et. al.* (2020) adalah suatu bidang studi terapan yang mempelajari tingkah laku manusia atau perilaku manusia dalam suatu organisasi, baik manusia dalam kapasitasnya sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok, serta hubungan antara manusia dan variabel yang releven dengan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi, yaitu individu/perorangan, kelompok, dan struktur. Maulidiyah (2022) mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah konsep-konsep dan

UNMAS DENPASAR

teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi yaitu suatu sikap dan tingkah laku individu yang diharapkan dapat memberikan dampak baik bagi diri sendiri maupun organisasi. Perilaku organisasi merupakan hakikat mendasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi.

2. Tujuan Perilaku Organisasi

Menurut Purba, *et. al*. (2020), tujuan perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

a. Mendeskripsikan perilaku manusia, yaitu mengenali, mendiagnosis, dan menjelaskan kejadian-kejadian yang secara teratur dan prediktabel terjadi dalam sebuah organisasi sehingga dapat diidentifikasi masalah dan menjelaskan perilaku manusianya untuk dapat diambil tindakan perbaikan oleh para manajer.
b. Menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia, yaitu untuk memahami dan menjelaskan apa yang sedang terjadi pada saat ini, dan mengidentifikasikan faktor-faktor yang menyebabkan mengapa pola aktivitas tersebut berjalan ajek sehingga para manajer dapat memahami apa yang sedang terjadi untuk dapat diantisipasi dan memprediksi hal-hal yang sama yang mungkin terjadi di masa datang

UNMAS DENPASAR

sehingga bisa diambil keputusan-keputusan penting yang berguna bagi organisasi dan kelancaran organisasi.

c. Mengendalikan perilaku manusia, yaitu dalam mengendalikan perilaku manusia bukan sekadar mengawasi atau mengarahkannya, tetapi sekaligus, jika diperlukan, mengubahnya manakala perilaku tersebut disfungsional agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun yang perlu diperhatikan dalam mengendalikan perilaku karyawan harus dilakukan secara hati-hati agar kedua belah pihak tidak merasa dilanggar hak-haknya.

3. Karakteristik Perilaku Organisasi

Purba, *et. al*. (2020) menyatakan bahwa dalam mempelajari perilaku organisasi, perhatian dipusatkan pada 3 (tiga) karakteristik, yaitu:

a. Perilaku, yaitu fokus dari perilaku organisasi adalah perilaku individu dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku organisasi maka harus mampu memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi.

b. Struktur, yaitu struktur dari organisasi dan kelompok. Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu diatur dalam organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku organisasi atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

UNMAS DENPASAR

c. Proses, yaitu proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses tersebut dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Berkaitan dengan tujuan dan karakteristik dari perilaku organisasi di atas, maka teori tentang perilaku organisasi dapat digunakan untuk menjelaskan beberapa hal sebagai berikut:

a. Perilaku dan kekuasaan pemimpin

   Perilaku mempengaruhi seorang pemimpin dan secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku orang yang dipimpin baik berupa komitmen, kepatuhan maupun perlawanan. Dalam hal ini, perilaku organisasi dapat digunakan sebagai teori yang mendasari tentang kepemimpinan partisipatif.

b. Struktur dan proses kelompok

   Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi harus selalu dievaluasi untuk memastikan konsistensinya dalam pelaksanaan operasi yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Proses kelompok merupakan suatu pelaksanaan tugas yang ada di dalam suatu organisasi sehingga tujuan dari

UNMAS DENPASAR

organisasi tersebut tercapai. Dalam hal ini, teori tentang perilaku organisasi sebagai dasar dari variabel *teamwork.*

c. Pengembangan dan persepsi sikap

Mengembangkan sikap seseorang berarti membangkitkan kesadaran orang tersebut, dimana orang tersebut memiliki potensi yang harus dikembangkan. Sedangkan dalam proses persepsi, individu dituntut untuk memberikan penilaian terhadap suatu objek yang dapat bersifat positif atau negatif, senang atau tidak senang, dan sebagainya. Teori perilaku organisasi dapat digunakan sebagai teori yang mendasari tentang kepuasan kerja.

d. Proses perubahan

Perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Perubahan individu mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan dan persepsi. Dalam hal ini, perilaku organisasi berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan.

Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Berhavior*) pada penelitian ini berkaitan dengan perilaku dan kekuasaan pemimpin dalam kaitannya dengan variabel kepemimpinan partisipatif, pengembangan dan persepsi sikap dalam kaitannya dengan variabel kepuasan kerja, struktur dan proses kelompok untuk menjelaskan tentang variabel *teamwork*, serta sebagai proses perubahan dalam kaitannya dengan variabel produktivitas kerja,

UNMAS DENPASAR

2.1.2 Teori Atribusi (*Atribution Theory*)

Teori atribusi (*attribution theory*) merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang yang mempelajari proses bagaimana seseorang mengintrepretasikan suatu peristiwa, mempelajari bagaimana seseorang mengintrepretasikan alasan atau sebab perilakunya (Sari dan Prijanto, 2022). Menurut Amaliyah dan Triwastuti (2023) teori ini bergumentasi bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*) yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang misalnya kemampuan, pengetahuan atau usaha, sedangkan kekuatan eksternal (*external forces*) yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar misalnya keberuntungan, kesempatan dan lingkungan.

Teori atribusi memberikan pengertian ke dalam proses sehingga seseorang mengetahui sebab dan motif perilakunya dengan mengamati perilaku dan menggambarkan kesimpulan dengan menekankan ketika sebab-sebab perilaku disajikan, biasanya dijelaskan dalam kondisi individu atau karakteristik kepribadian atau dalam kondisi bagaimana hal itu terjadi (Sudiro, 2021).

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disampaikan bahwa teori atribusi merupakan sebuah kerangka kerja untuk memahami bagaimana setiap individu karyawan menafsirkan perilakunya sendiri dan perilaku orang lain. Teori atribusi menekankan pada bagaimana individu karyawan menafsirkan berbagai kejadian dan bagaimana hal ini berkaitan dengan pemikiran dan perilakunya. Penelitian ini menggunakan teori

atribusi untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan partisipatif, *teamwork* dan kepuasan kerja.

Teori atribusi pada dasarnya berupaya untuk menjelaskan bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya. Menurut Putro (2020), terdapat beberapa elemen dalam teori atribusi, yaitu:

1. Atribusi internal, yaitu keberhasilan dan kegagalan disebabkan oleh faktor yang bersifat inheren atau faktor internal.
2. Atribusi eksternal, yaitu faktor penyebab keberhasilan dan kegagalan yang disebabkan oleh kekuatan ekternal.
3. Atribusi stabil, yaitu keberhasilan dan kegagalan yang dipengaruhi oleh faktor yang bersifat jangka panjang dan sulit mengalami perubahan.
4. Atribusi tidak stabil, yaitu keberhasilan dan kegagalan yang dipengaruhi oleh faktor yang bersifat sementara.
5. Atribusi dapat dikontrol, yaitu suatu kondisi dimana keberhasilan dan kegagalan yang dapat dikelola dan dikendalikan.
6. Atribusi tidak dapat dikontrol, yaitu suatu kondisi dimana keberhasilan dan kegagalan tidak dapat dikelola dan dikendalikan.

Teori atribusi dinilai relevan untuk menjelaskan penelitian ini karena secara sederhana dapat menggambarkan fakor-faktor yang mendukung produktivitas kerja karyawan. Pada penelitian ini, elemen teori atribusi yang digunakan adalah atribusi internal dan atribusi eksternal. Atribusi internal

UNMAS DENPASAR

merujuk pada faktor kepuasan kerja, sedangkan atribusi eksternal merujuk pada kepemimpinan partisipatif dan *teamwork*.

2.1.3 Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh Locke yang berpendapat bahwa tujuan bersama dan intensitas mencapai tujuan ditentukan oleh perilaku bersama (Sari, *et. al.*, 2022). Teori ini menjelaskan bahwa suatu tujuan merupakan hasil yang dicapai oleh orang, tim, atau kelompok melalui perilaku dan tindakan. Penerapan tujuan merupakan proses kognitif dari beberapa utilitas praktis dengan pandangan bahwa keinginan dan tujuan individu merupakan determinan perilaku yang utama. Perilaku tersebut cenderung terus dilakukan hingga mencapai penyelesaian. Ketika seseorang memulai sesuatu, dia akan terus melakukan hingga suatu tujuan tercapai. Menurut Novita (2023) karyawan yang bekerja pada perusahaan menginginkan umpan balik yang diberikan oleh pimpinan, ketika karyawan tersebut sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

UNMAS DENPASAR

Berkaitan dengan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*), karyawan yang mendapatkan umpan balik oleh pimpinan serta diberi kesempatan dalam bentuk kepemimpinan partisipatif dan terlibat untuk menetapkan tujuan dari perusahaan dalam konsep *teamwork*, akan memiliki keinginan untuk mencapai tujuan, berupa produktivitas kerja, baik yang dicapai oleh orang, tim, atau kelompok.

2.1.4 Kepemimpinan Partisipatif

1. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Apriyanto dan Iswadi (2020) adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok. Simarmata, *et. al.* (2021) melihat kepemimpinan dari dua konteks, yaitu struktural dan nonstruktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan dan pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Adapun dalam konteks nonstruktural, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengerahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Wicaksana, *et. al*. (2020) kepemimpinan adalah proses di mana seseorang memengaruhi orang lain untuk mencapai suatu objektif dan mengarahkan organisasi dengan cara tertentu yang dapat membuat organisasi tersebut kohesif dan koheren. Pemimpin menjalankan proses ini dengan mengaplikasikan atribut kepemimpinannya seperti kepercayaan, nilai-nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan keterampilan. Kepemimpinan menurut Rezeki, *et. al*. (2021) merupakan kemampuan individu dalam mempengaruhi suatu kelompok yang tanpa harus menggunakan kekerasan namun gagasannya dapat diterima oleh kelompoknya untuk mencapai tercapainya tujuan.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerjasama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Manurung, *et. al.*, 2023). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya (Rezeki, *et. al*., 2021). Gaya kepemimpinan ditunjukkan mengenai bagaimana seseorang berperilaku pada saat memimpin kelompok. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu gaya otokratis, gaya demokratis atau partisipatif dan *laissez-faire* (Wahjoedi, 2021), yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Otokratis (*Authoritarian*)

Kepemimpinan otokratis (*authoritarian*) menekankan semua kewenangan (hak dan kekuasaan) untuk melakukan sesuatu berpusat pada manajer. Para manajer cenderung memaksakan putusan-putusan dengan menggunakan *reward and punishment*. Komunikasi cenderung berjalan satu arah dari manajer ke pengikut, serta kepatuhan pengikut sangat dituntut oleh manajer. Gaya kepemimpinan ini menempatkan penekanan besar pada perintah pemimpin dan kontrol pengikut. Ada perbedaan yang signifikan antara pemimpin dan anggota. Pimpinan

UNMAS DENPASAR

yang otoriter membuat pilihan sendiri, dengan sedikit atau tanpa keterlibatan dari anggota kelompok.

b. Demokratis (*Democratic*) atau Partisipatif (*Participative*)

Kepemimpinan demokratis atau juga dikenal dengan kepemimpinan partisipatif ditandai dengan adanya kebebasan para karyawan untuk memilih dengan siapa mereka bekerja dan bagaimana cara mereka menentukan pembagian tugas dalam kelompok. Dalam memilih keputusan didiskusikan oleh kelompok dengan dibantu dan didorong oleh bantuan pemimpin. Tugas pemimpin hanya untuk memberikan saran dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih, kegiatan, langkah-langkah, dan petunjuk teknis didiskusikan sepenuhnya oleh kelompok. Pemimpin sangat obyektif atau *fact-minded* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

c. Kebebasan (*Laissez-Faire*)

Kepemimpinan *laissez-faire* mengarah pada organisasi yang tidak terorganisir dengan anggota yang saling menyalahkan atas kesalahan, gagal menerima tanggung jawab pribadi, membuat kemajuan lebih lambat, dan menghasilkan lebih sedikit pekerjaan. Pemimpin sama sekali tidak menentukan tugas dan sama sekali tidak berpartisipasi. Pemimipin memberikan kebebasan penuh untuk menentukan keputusan kelompok atau individu. Pemimpin terkadang

UNMAS DENPASAR

memberikan komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pemimpin tidak dimaksudkan menilai atau mengatur suatu kejadian. Pemimpin menyediakan bahan yang bermacam-macam yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ada yang bertanya tentang hal tersebut, dan tidak menjadi bagian dalam diskusi.

Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan yang akan dianalisis adalah kepemimpinan partisipatif, yang merupakan gaya kepemimpinan demokratis (*democratic*).

3. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif menurut Usman (2019) adalah kepemimpinan yang mengundang pengikut, memberikan pemahaman tentang hal-hal yang berkenaan dengan pembuatan keputusan, melibatkan pengikut untuk berperan serta secara aktif dalam membuat keputusan bersama berdasarkan kesepakatan. Menurut Hidayatinnisa, *et. al*. (2020) kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang mencakup dari berbagai aspek yakni konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi (berpusat pada atasan), pemberdayaan dan manajemen yang demokrasi. Tipe kepemimpinan partisipatif merupakan suatu tipe kepemimpinan yang memberi kesempatan kepada bawahannya melatih diri untuk menyelesaikan permasalahan organisasi dan secara tidak disadari oleh bawahannya bahwa hal tersebut merupakan suatu upaya pembelajaran kepada

UNMAS DENPASAR

bawahan bahwa suatu saat nanti ia pun akan menjadi pemimpin (Kambuaya, 2020).

Menurut Sari, *et. al*. (2021) kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan tipe ini ditujukan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah. Pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Selain itu, pemimpin juga memberikan kesempatan pada karyawan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendeskripsikan perintah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan dimana pemimpin lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah, yaitu pemimpin menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan.

UNMAS DENPASAR

4. Ciri-ciri atau Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Sutrisno (2019) kepemimpinan partisipatif menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi, baik bawahan maupun pemimpin, menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung. Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif menurut Kambuaya (2020) adalah: 1) pemimpin melakukan komunikasi dua arah, 2) secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran bawahan, 3) mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional, 4) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, 5) mendorong bawahan untuk berpartisipasi, dan 6) tingkat kematangan bawahan dari sedang sampai tinggi.

Menurut Hermanto dan Srimulyani (2020) gaya kepemimpinan *participating* menekankan jumlah perilaku hubungan yang tinggi, tetapi rendahnya jumlah perilaku tugas. Gaya kepemimpinan ini mendorong individu atau kelompok saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang pengikut tunjukkan. Gaya partisipatif muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi cenderung menjadi pendengar yang baik dan siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas

UNMAS DENPASAR

hubungan antar-individu atau kelompok, dengan memelihara komunikasi terbuka.

Mengacu pada pendapat Soelistya (2022) beberapa ciri atau karakteristik dari kepemimpinan partisipatif adalah: 1) bekerja secara aktif dengan bawahan baik perorangan maupun kelompok, 2) mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan, 3) mementingkan menjalankan tugas guna untuk, 4) mempertahankan kepemimpinan dan kekuasaannya, 4) menerima masukan dan nasehat yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi, dan 5) memberikan motivasi secara penuh pada anggota organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, ciri-ciri kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi dua arah, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan serta mendorong bawahan untuk berpartisipasi.

5. Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Partisipatif

Berkaitan dengan kelebihan dan kekurangan kepemimpinan partisipatif. Fauzi, *et. al.* (2021) menguraikan bahwa kelebihan kepemimpinan partisipatif meliputi: 1) pengikut merasa dihargai, kemudian berkembang, merasa dilibatkan, ikut bertanggungjawab, serta memiliki dan memelihara keputusan yang telah dibuat bersama, 2) pengikut diberi peluang untuk menyampaikan gagasan, saran dan kritik konstruktif kepada pemimpin dan organisasinya, 3) pembuatan

UNMAS DENPASAR

keputusan menjadi kesepakatan bersama untuk dijalankan dan dipatuhi, dan 4) pemimpin mendapat dukungan dari pengikut yang potensial dalam membuat keputusan bersama.

Menurut Rusilowati (2022), kelebihan kepemimpinan partisipatif adalah: 1) lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) setiap kebijakan diberikan pada kelompok diskusi dan pemimpin membantu pengambilan keputusan, 3) kelompok membahas tentang kegiatan yang akan dilakukan, mempersiapkan tujuan, dan bila perlu pemimpin memberikan saran terkait petunjuk teknis pelaksanaan dengan langkah-langkah alternatif yang bisa dipilih, 4) anggota kelompok bebas bekerja dengan tim pilihan mereka dan pembagian tugas ditetapkan kelompok, 5) menekankan pada dua hal, yaitu bawahan dan tugas, serta 6) pemimpin menjadi anggota kelompok biasa yang tidak perlu melaksanakan banyak tugas, serta ia merupakan obyektif atau *fact-minded* dalam pujian dan kecamannya.

Kelemahan kepemimpinan partisipatif menurut Fauzi, *et. al.* (2021), yaitu: 1) penghargaan diberikan kepada yang dominan saja jika menggunakan sistem renumerasi, 2) forum rapat didominasi yang pandai bicara dan banyak pendapat saja, pengikut yang lain menjadi peserta yang pendiam atau hemat bicara, 3) memboroskan waktu dalam membuat keputusan bersama, 4) hanya cocok untuk pengikut yang sudah memiliki kemauan dan kemampuan yang memadai dalam membuat keputusan.

UNMAS DENPASAR

Menurut Banjarnahor, *et. al.* (2022) kekurangan dari kepemimpinan partisipatif adalah mudah goyah dalam situasi dimana kecepatan atau efisiensi sangat penting. Selama krisis misalnya, sebuah tim dapat membuang waktu yang berharga untuk mengumpulkan masukan. Bahaya potensial lainnya adalah adanya anggota tim yang tidak memiliki pengetahuan atau keahlian turut memberikan masukan dalam mengambil keputusan.

6. Indikator Kepemimpinan Partisipatif

Pada penelitian yang dilakukan Wang, *et. al.* (2022) disampaikan bahwa pengukuran kepemimpinan partisipatif berupa kuesioner dalam penelitian kuantitatif terdiri dari skala pengukuran yang berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

a. Menilai seberapa sering pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang terlibat.
b. Karyawan atau bawahan menilai perilaku kepemimpinan yang dirasakan.
c. Ranah keputusan, derajat partisipasi, struktur, dasar pemikiran, dan sasaran partisipasi.
d. Karyawan atau bawahan mengamati frekuensi pemimpin menerapkan manajemen partisipatif atau menilai perilaku kepemimpinan partisipatif pemimpin tim mereka.

UNMAS DENPASAR

Susanto, *et. al*. (2023) dalam penelitiannya menggunakan beberapa indikator sebagai berikut untuk pengukuran kepemimpinan partisipatif:

a. Mendorong anggota kelompok kerja untuk mengungkapkan ide/saran
b. Mendengarkan ide dan saran kelompok kerja
c. Menggunakan saran kelompok kerja untuk membuat keputusan yang memengaruhi kelompok
d. Memberi kesempatan kepada semua anggota kelompok kerja untuk menyuarakan pendapatnya
e. Mempertimbangkan ide-ide kelompok kerja ketika ada yang tidak setuju
f. Membuat keputusan yang hanya didasarkan pada ide-idenya sendiri.

2.1.5 *Teamwork*

1. Pengertian *Teamwork*

Teamwork atau kerja tim adalah kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam suatu organisasi (Irnawati, *et. al*., 2021). *Teamwork* atau kerja tim menurut Satriadi, *et. al*. (2022) adalah suatu kegiatan atau proses yang mencakup berbagai informasi tentang masalah yang sedang dihadapi dan bekerja sama untuk memecahkan masalah tersebut. *Teamwork* adalah suatu proses bekerja dalam kelompok yang harus memiliki sikap tanggung jawab, komunikasi yang intensif, fokus pada tugas, dan tanggap untuk mencapai tujuan organisasi (Satriadi, *et. al*., 2022). Kerja tim (*teamwork*) merupakan

UNMAS DENPASAR

kemampuan untuk berkolaborasi dan bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam konteks kelompok atau antar tim (Hasan, *et. al.*, 2022).

Berbeda dengan pengertian *teamwork* (kerja tim) sebagai suatu proses, Sukatin, *et. al.* (2021) menyatakan bahwa kelompok kerja atau tim kerja adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling mempengaruhi dan saling bergantung yang bersatu untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Pengertian *teamwork* menurut Simarmata (2022) adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Helmi dan Ariana (2022) *teamwork* atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok yang bertujuan untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya. Harus disadari bahwa *teamwork* merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi paling populer di tim.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pandangan beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kerja tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri.

2. Karakteristik *Teamwork*

Tim-tim yang efektif memiliki karakteristik umum, yaitu memiliki sumber daya yang memadai, kepemimpinan yang efektif, iklim kepercayaan, evaluasi kinerja, serta sistem pemberian imbalan yang mencerminkan kontribusi tim. Tim-tim ini memiliki para individu dengan keahlian teknis sejalan dengan keahlian teknis sejalan dengan pemecahan permasalahan, pengambilan keputusan, dan ketrampilan interpersonal serta sifat yang tepat, terutama sifat teliti dan keterbukaan (Robbins dan Judge, 2019).

Menurut Pranitasari (2019) tim-tim yang efektif cenderung berukuran kecil, kurang dari 10 orang, lebih disukai latar belakang yang beragam. Mereka memiliki para anggota yang mengisi tuntutan peranan dan orang yang lebih memilih untuk menjadi bagian dalam suatu kelompok. Pekerjaan yang para anggotanya dapat memberikan kebebasan dan kemandirian, peluang untuk menggunakan ketrampilan dan talenta yang berbeda-beda, kemampuan untuk menyelesaikan keseluruhan dan tugas yang dapat diidentifikasi atau produk dan pekerjaan yang pada dasarnya memiliki pengaruh pada orang lain. Tim-tim yang efektif memiliki para anggota yang meyakini akan kemampuan tim dan berkomitmen pada rencana dan tujuan umum, memiliki mental model yang dibagikan secara akurat mengenai apa yang harus diselesaikan, berbagi tujuan tim secara spesifik, mempertahankan tingkat

UNMAS DENPASAR

konflik yang dapat dikelola, dan memperlihatkan derajat kemalasan sosial yang minimal.

Menurut Paramansyah dan Husna (2021) tim-tim dibentuk atau terbentuk biasanya karena adanya tujuan yang sama yaitu dalam rangka:

a. Membangun komunitas seprofesi;
b. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan;
c. Membuat keputusan kolektif;
d. Menjadikan kelompok okupasi; dan
e. Menghindari konflik horizontal.

Satriadi, *et*. *al*. (2022) mengemukakan beberapa dimensi kerja tim yang efektif, yaitu:

a. *Cooperating* (bekerja sama)

   Anggota tim yang efektif bersedia dan mampu bekerja sama daripada bekerja sendiri.

b. *Coordinating* (Koordinasi)

   Anggota tim yang efektif secara aktif mengelola kerja tim sehingga tim bertindak secara efisien dan harmonis.

c. *Communicating* (berkomunikasi)

   Anggota tim yang efektif menyampaikan informasi secara bebas (bukan menimbunnya), efisien (menggunakan saluran dan bahasa terbaik) dan dengan hormat (meminimalkan emosi negatif).

UNMAS DENPASAR

d. *Comforting* (kenyamanan)

Anggota tim yang efektif membantu rekan kerja mengelola keadaan psikologis yang sehat dan positif.

e. *Conflict resolving* (penyelesaian konflik)

Konflik tidak dapat dihindari dalam lingkungan sosial, sehingga anggota tim yang efektif memiliki kemampuan dan motivasi untuk menyelesaikan perselisihan disfungsional antara anggota tim.

3. Jenis-jenis *Teamwork*

Menurut Purba, *et. al*. (2020) terdapat beberapa jenis *teamwork*, yang meliputi:

a. *Problem solving teams*, yaitu kelompok dari 5 sampai 12 karyawan yang berasal dari departemen yang sama, yang bertemu untuk beberapa jam setiap minggunya untuk mendiskusikan cara-cara meningkatkan kualitas,efisiensi, dan lingkungan kerja.

b. *Self-managed work teams,* yaitu kelompok dari 10 sampai 15 orang yang bertanggung jawab kepada supervisor/pengawas mereka.

c. *Cross functional teams*, yaitu karyawan yang berasal dari tingkat hierarki yang sama tetapi dari area kerja yang berbeda, berkumpul bersama untuk menyelesaikan sebuah tugas atau proyek.

d. *Virtual teams*, yaitu tim yang menggunakan teknologi komputer untuk terikat bersama secara fisik setiap anggotanya yang terpisah-pisah, yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama.

UNMAS DENPASAR

Jamaluddin (2023) mengelompokkan *teamwork* menjadi 5 (lima), yaitu:

a. *Work Team.* Tim ini rancang untuk reltif permanen dengan maksud untuk menghasilkan jasa, dan biasanya memerlukan komitmen penuh dari anggota mereka.
b. *Management Teams.* Sama halnya dengan *work teams,* akan tetapi ada perbedaan dari beberapa cara penting. Kalau *work teams* terfokus pada penyelesaian utama tingkat produksi dan tugas pelayanan, sedangkan *management teams* berpartisipasi dalam tugas tingkat manajerial yang mempengaruhi seluruh organisasi.
c. *Parallel Teams. Parallel teams* hanya memerlukan komitmen paruh waktu dari anggota, dan mereka dapat permanen atau temporer, tergantung pada tujuannya.
d. *Project Teams. Project teams* dibentuk untuk sekali tugas yang umumnya kompleks dan memerlukan banyak masukan dari anggota dengan tipe berbeda dalam pelatihan dan pengalaman. Para anggota bekerja paruh waktu.
e. *Action Teams. Teams* ini melakukan tugas yang umumnya dalam waktu terbatas dan sifatnya sangat menantang serta mereka bekerja bersama untuk waktu yang lebih panjang.

UNMAS DENPASAR

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Teamwork*

Menurut Purbaningsih, *et. al*. (2022) secara umum terdapat lima komponen inti yang mempengaruhi *teamwork* yang disebut *Big Five of Teamwork*, yaitu:

a. Kepemimpinan atau *team leadership*

Kegagalan pimpinan dalam membimbing dan mengkoordinasi anggota tim dapat menjadi faktor kunci dalam ketidakefektifan tim kerja. *Team leadership* memungkinkan kerja sama tim menjadi efektif tidak hanya dengan menggabungkan kontribusi dari masing-masing anggota tim, tetapi juga dengan memberikan pemahaman pada setiap anggota mengenai tujuan tim. Dengan kata lain *team leadership* adalah kemampuan ketua tim dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan anggota tim lainnya, menilai kinerja tim, menetapkan tugas, mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan tim, memotivasi anggota tim dan membuat suasana yang positif. *Team leadership* akan mempengaruhi efektivitas tim melalui kemampuannya untuk mengatur dan memperkuat ekspetasi kinerja.

b. *Mutual performance monitoring*

Tim yang efektif merupakan tim yang terdiri dari anggota yang memiliki kesadaran fungsi tim dengan memantau kerja sama anggota kelompoknya. Hal ini bertujuan untuk mengurangi kesalahan, menyadari kesalahan sebelum atau sesegera mungkin setelah kesalahan terjadi. Dengan kata lain, *performance monitoring* adalah

UNMAS DENPASAR

kemampuan anggota tim untuk mengembangkan pemahaman umum tentang tim dan menerapkan strategi yang secara akurat memantau kinerja rekan se-tim untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat berjalan seperti yang diharapkan.

c. *Backup behaviour*

Backup behavior didefinisikan sebagai kemampuan anggota tim untuk mengantisipasi kebutuhan rekan tim lainnya. mencakup kemampuan untuk menggeser beban kerja rekan tim untuk mencapai keseimbangan beban kerja di antara rekan se-tim. Jika pada mutual *performance monitoring*, beban kerja anggota tim telah melampaui batas, tim dapat melakukan backup behavior dengan menggeser tanggung jawab pekerjaan kepada anggota tim yang kekurangan beban kerja. Kemampuan tim dalam mendistribusikan beban kerja berlebih mengakibatkan tim dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan. Oleh karena itu pentingnya *backup behavior* tidak hanya meningkatkan kinerja tiap anggota namun juga memungkinkan tim dapat beradaptasi.

UNMAS DENPASAR

d. *Adaptability* atau kemampuan beradaptasi

Adaptability didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan strategi berdasarkan informasi dari lingkungan, realokasi rekan tim dan mengubah perilaku data terjadi perubahan lingkungan. Tim yang anggotanya mudah beradaptasi menjadi lebih efektif daripada tim dengan anggota yang tidak fleksibel. Namun perubahan dalam

lingkungan atau tugas tim harus terus dikaji untuk menentukan apakah proses tim menjadi efektif dalam mencapai tujuan dari waktu ke waktu. Kemampuan beradaptasi membantu tim dapat merespon tuntutan yang tidak terduga. Oleh karena itu, komponen ini bukan hanya berbicara mengenai kemampuan untuk mengubah perilaku tim tetapi juga kemampuan untuk menghadapi perubahan yang baru ditemui.

e. *Team orientation* atau orientasi tim

Team orientation adalah kecenderungan untuk mengambil tanggung jawab rekan selama interaksi kelompok dan keyakinan bahwa tujuan tim lebih penting dari tujuan pribadi. Selain itu, *team orientation* tidak hanya meningkatkan usaha dan kinerja individu dalam tim serta kepuasan individu, tetapi *tim orientation* juga mempermudah kinerja tim secara keseluruhan misalnya pengambilan keputusan yang lebih baik.

Menurut Hendrowati (2023) untuk dapat membangun *teamwork* yang dinamis, diperlukan hal-hal sebagai berikut:

a. Memahami tujuan kelompok

Pemahaman terhadap tujuan dibentuknya *teamwork* merupakan hal yang harus diperhatikan dalam sebuah *teamwork*. Pemahaman tujuan kelompok yang positif akan mengokohkan kerja sama tim dalam mengarahkan dan mendorong para individu yang terlibat dalam

UNMAS DENPASAR

kelompok tersebut menuju dan meraih tujuan organisasi secara bersama-sama.

b. Lingkungan yang kondusif

Lingkungan yang kondusif memegang peranan penting dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya, karena memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara optimal.

c. Saling percaya

Kerjasama merupakan sarana dan menjadi tanda terkait dengan kualitas kelompok sebagai tempat berkumpulnya orang-orang dalam suatu organisasi. Dalam membangun kerjasama kelompok, diperlukan rasa saling percaya, keterbukaan atau transparansi. Kepercayaan menjadi kunci penting karena melalui kepercayaan inilah mampu dihasilkan sebuah kerjasama.

d. Membangun komunikasi yang terbuka

Salah satu indikator keberhasilan individu dalam bekerja adalah kemampuannya membangun komunikasi dan relasi dengan teman sekerjanya, sehingga dapat bekerja sama dan berkomunikasi dengan efisien dan efektif. Komunikasi yang baik berkontribusi positif terhadap kekompakan sebuah tim. Komunikasi menjadi penting karena dengan adanya komunikasi dalam sebuah tim, koordinasi antar anggota tim ditengarai akan membangun satu pemahaman antar sesama anggota dalam mencapai tujuan tim yang telah ditetapkan bersama.

UNMAS DENPASAR

e. Rasa memiliki yang kuat

Di dalam sebuah organisasi pasti terdapat sebuah perkumpulan orang-orang dengan minat ataupun *passion* yang sama. Dengan hal tersebut maka bisa menjadi sebuah cara membangun *sense of belonging*. Karena kedekatan antar sesama rekan kerja bisa terjalin dengan baik, sehingga akan tumbuh perasaan saling memiliki dan menjadi bagian dari sebuah tim dalam organisasi.

5. Indikator *Teamwork*

Mengacu pada penelitian yang dilakukan Pratama, *et. al*. (2022) indikator *teamwork* adalah sebagai berikut:

a. Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama (mau bekerjasama), komitmen yang dibentuk sesama anggota tim, berfungsi untuk menyamakan persepsi bahwa pencapaian tujuan bersama, menjadi tanggung jawab yang harus diemban oleh seluruh anggota tim dengan penuh komitmen dan tanggung jawab.
b. Komunikasi efektif, adalah komunikasi yang dilakukan setiap anggota tim yang dapat diterima dengan baik atau sama oleh komunikator dan komunikan, sehingga tidak terjadi kesalahan persepsi yang menghambat interpretasi tujuan dari suatu tim dimana anggota tersebut berada.
c. Kepercayaan, kepercayaan terhadap sesama anggota tim memberikan motivasi positif bagi setiap anggota yang ada di dalam fungsi tersebut

UNMAS DENPASAR

sehingga memberikan dampak positif terhadap percepatan pencapaian tim pada tujuan yang telah ditetapkan.

d. Kontribusi seimbang, kualitas suatu kerjasama dalam tim ditentukan salah satunya dengan kontribusi tim dengan cabang keilmuan dan pengalaman yang sesuai dengan tugas yang diberikan dari perusahaan.
e. Tujuan yang jelas, tujuan dari pemberian tugas yang memiliki target pencapaian ataupun hasil terukur yang diharapkan, merupakan salah satu aspek yang menentukan kesuksesan dari kerjasama tim ketika proses pelaksanaan atas pekerjaan tersebut dilakukan.

Ahli lainnya, seperti Agbejule dan Lehtineva (2022) melakukan pengembangan skala *teamwork*, memperkenalkan item pernyataan yang dijadikan skala atau kuesioner, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Skala *Teamwork*

No.	Original Statement	Adaptasi Bahasa Indonesia	Indikator
1.	There is open communication within team members	Ada komunikasi terbuka dalam anggota tim	Keterbukaan antar anggota
2.	There is good communication between teams in the project	Ada komunikasi yang baik antar tim dalam proyek tersebut	Komunikasi yang baik antar anggota
3.	There is a good team environment among project members	Ada lingkungan tim yang baik di antara anggota proyek	Lingkungan yang baik
4.	There is good level of trust inside the team	Ada tingkat kepercayaan yang baik di dalam tim	Tingkat kepercayaan antar anggota

Sumber: Agbejule dan Lehtineva (2022)

2.1.6 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja (Chaerudin, *et. al.*, 2020). Pada karyawan, kepuasan kerja terdiri dari beberapa bentuk atau kategori, meliputi *pay satisfaction*, *promotion satisfaction*, *supervision satisfaction*, *co-worker satisfaction*, *satisfaction with the work itself*, *altruism*, *status*, *environment* (Fauzi, *et. al*., 2021).

Kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas karyawan tersebut, dan sebaliknya. Semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan tersebut (Yusup, 2021). Kepuasan kerja menurut Fauzi, *et. al*. (2021) menyangkut perasaan positif karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan dan lingkungan pekerjaan seseorang (Muhammadin, *et. al*., 2021). Dengan demikian, kepuasan karyawan dapat pula diartikan sebagai kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan atau cara karyawan dalam merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap aspek-aspek pekerjaan yang

UNMAS DENPASAR

dilakukan, lingkungan kerja, ganjaran atau imbalan yang diterima, serta penilaian terhadap hasil pekerjaan. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Ichsan, *et. al*. (2021), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

a. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori keadilan (*equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan

UNMAS DENPASAR

bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

c. Teori dua faktor (*two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status.

3. Bentuk atau Kategori Kepuasan Kerja

Menurut Fauzi, *et. al*. (2021), kepuasan kerja pada karyawan terdiri dari beberapa bentuk atau kategori yang meliputi:

a. *Pay satisfaction*. Mencerminkan perasaan karyawan tentang bayaran yang diterimanya, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan karyawan dengan yang mereka terima. Meskipun lebih banyak uang selalu lebih baik, kebanyakan karyawan mendasarkan keinginannya atas bayaran pada

UNMAS DENPASAR

perhitungan secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.

b. *Promotion satisfaction*. Mencerminkan perasaan karyawan tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak karyawan mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, banyak karyawan menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi.

c. *Supervision satisfaction*. Mencerminkan perasaan karyawan tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai.

d. *Co-worker satisfaction*. Mencerminkan perasaan karyawan tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Karyawan mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan.

UNMAS DENPASAR

Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.

e. *Satisfaction with the work itself*. Mencerminkan perasaan karyawan tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman.

f. *Altruism*. Merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

g. *Status*. Menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

h. *Environment*. Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2019) adalah sebagai berikut:

a. Kesempatan untuk maju. Karyawan akan diberi kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama

UNMAS DENPASAR

bekerja. Apabila karyawan mampu meningkatkan kerjanya dengan baik akan diberikan gaji tambahan sesuai dengan hasil kerjanya.

b. Keamanan kerja. Merupakan keyakinan bahwa posisi seseorang karyawan relatif aman. Jika karyawan aman dalam bekerja tentunya karyawan merasa puas dan terus bekerja dalam organisasi tersebut.
c. Gaji. Merupakan penentu dari kepuasan kerja karena bagi setiap karyawan yang bekerja tentunya mengharapkan balas jasa dari perusahaan tersebut.
d. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen mampu memberikan situasi dan kondisi stabil akan menetukan karyawan merasa puas melakukan aktivitasnya dalam bekerja.
e. Pengawasan. Atasan bersifat acuh tak acuh dan supervisi yang buruk terhadap bawahannya, itu dapat berakibat karyawan bisa *turn over* dan sering absen waktu kerja.
f. Faktor intrinsik dan pekerjaan. Merupakan atribut yang ada dalam pekerjaan masyarakat ketrampilan tertentu sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
g. Kondisi kerja. Sejauh mana lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan dan lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya.

UNMAS DENPASAR

h. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan faktor yang penting karena faktor ini bisa menentukan karyawan puas atau tidak puasya karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

i. Komunikasi. Adanya komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen merupakan bagian penting karena melalui komunikasi karyawan berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami pendapat ataupun prestasi karyawannya berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerjanya.

j. Fasilitas. Apabila fasilitas yang ada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut terpenuhi akan menimbulkan karyawan merasa puas. Yang termasuk dalam fasilitas itu merupakan fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun dan perumahan.

Sinaga, *et. al*. (2020) menguraikan adanya 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*). Setiap tingkatan pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat memberikan kesempatan pada setiap individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*discrepancies*). Setiap masing-masing karyawan pasti memiliki perbedaan dalam pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

UNMAS DENPASAR

c. Pencapaian nilai (*value attainment*). Pencapaian nilai berkaitan dengan upaya memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting akan memberikan kepuasan kepada karyawan dilihat dari hasil pekerjaannya.
d. Keadilan (*equity*). Merupakan faktor kepuasan yang dirasakan karyawan dari seberapa adil indiviu diperlukan di perusahaan tersebut.
e. Komponen genetik (*genetic component*). Merupakan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Karena dari faktor tersebut karyawan bisa merasakan puas atau tidak puas dalam bekerja. Apabila persahaan mampu memberikan keadaan yang aman dalam bekerja tentunya sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja. Dalam bekerja pimimpinan juga berkomunikasi yang baik dan lancar antar karyawaan mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

5. Indikator Kepuasan Kerja

Mengacu pada pendapat penelitian yang dilakukan Anggita dan Nirmalasari (2023), indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

UNMAS DENPASAR

a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memungkinkan mereka menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, menawarkan tugas yang beragam, memberikan kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang dapat menyebabkan kebosanan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal.

b. Gaji (*pay*)

Gaji atau upah membantu seseorang memenuhi kebutuhan dasar, dan juga berperan dalam kepuasan kerja. Pegawai mengharapkan sistem pengupahan yang adil berdasarkan keterampilan individu dan standar pengupahan. Semakin baik sistem pengupahan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

c. Promosi (*promotion*)

Peluang untuk promosi memiliki efek yang bervariasi pada kepuasan kerja. Promosi merupakan peningkatan jenjang karir seseorang yang datang dengan berbagai penghargaan. Promosi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja.

d. Rekan kerja (*work group*)

Rekan kerja yang ramah dan kooperatif menjadi sumber kepuasan kerja bagi pegawai. Rekan kerja, terutama dalam tim, memberikan dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan kepada satu sama lain.

UNMAS DENPASAR

e. Kondisi kerja (*work condition*)

Kondisi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik, pegawai akan merasa lebih mudah menjalankan tugas mereka. Jika kondisi kerja buruk, pegawai akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi dan kelancaran tugas.

2.1.7 Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas secara umum menurut Sutrisno (2019) diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Namun, ada sebagian masyarakat yang mencampuradukkan pengertian produktivitas dengan produksi, sehingga perbedaan produktivitas dan produksi sulit dipahami secara jelas. Produksi atau hasil produksi dinyatakan sebagai bilangan yang bukan rasio dan berdimensi satu. Sedangkan produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada dan merupakan suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Hal ini didukung oleh Mahanggoro (2019) yang menjelaskan bahwa konsep produktivitas kerja berkembang dari dua pengertian, yaitu pengertian teknis dan pengertian perilaku. Produktivitas dalam arti teknis

UNMAS DENPASAR

mengacu pada derajat keefektifan dan efisiensi dalam pemanfaatan berbagai sumber daya. Produktivitas kerja dalam pengertian perilaku merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk berkembang. Produktivitas kerja menurut Sisca, *et. al.* (2020) adalah sikap mental maupun upaya tertentu yang dilakukan seseorang untuk meningkatkan hasil kerja dalam bentuk barang atau jasa sebanyak mungkin dengan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia pada suatu periode tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, produktivitas kerja dalam penelitian ini dapat dikaji sebagai produktivitas kerja dalam pengertian sikap mental dan perilaku. Produktivitas diartikan sikap mental dan perilaku yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan dan mempunyai pandangan bahwa kinerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan kinerja hari esok mesti lebih baik dari prestasi hari ini. Sikap mental tersebut mempengaruhi upaya tertentu yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan hasil kerja dalam bentuk barang atau jasa sebanyak mungkin dengan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia pada suatu periode tertentu.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2019), ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

UNMAS DENPASAR

a. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

b. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

c. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

UNMAS DENPASAR

Beberapa ahli dalam menjelaskan bahwa permasalahan produktivitas kerja lebih banyak melibatkan persoalan yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya *input.* Hasil penelitian Handoko menyatakan bahwa pemberian kompensasi dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Mahanggoro (2019) menjelaskan bahwa produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh faktor manusia, modal, metode (proses), produksi, umpan balik, lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal (lokal, nasional, internasional). Mahanggoro (2019) juga menjelaskan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, etika kerja, motivasi, gaji, kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi.

Berdasarkan uraian di atas, produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal karyawan. Faktor-faktor internal meliputi: mental dan kemampuan fisik karyawan, keterampilan, disiplin, sikap, etika kerja, motivasi, dan sebagainya. Faktor eksternal karyawan diantaranya adalah: pelatihan, hubungan antara atasan dan bawahan, gaji, lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi, dan sebagainya.

3. Indikator Pengukuran Produktivitas Kerja

Ada beberapa indikator tertentu yang harus menjadi perhatian setiap organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Berkaitan dengan pengukuran produktivitas kerja, maka mengacu pada penelitian yang dilakukan Pratama, *et. al.* (2022) beberapa indikator yang digunakan untuk pengukuran produktivitas kerja adalah:

UNMAS DENPASAR

a. Kemampuan karyawan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang pegawai sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas tugas yang diembannya kepada mereka.
b. Meningkatkan hasil yang dicapai, hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Sehingga upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
c. Etos kerja, merupakan seberapa tinggi semangat yang dimiliki seorang karyawan dalam bekerja. Etos kerja tidak hanya dalam rangka pencapaian target kerja pribadi, tetapi juga target tim atau organisasi. Etos kerja merupakan hal yang harus diperhatikan oleh manajemen karena hal ini berkaitan erat dengan pencapaian target produktivitas perusahaan.
d. Sertifikasi, sertifikasi merupakan suatu proses dimana orang-orang diberikan suatu pelatihan spesifik sesuai aspek bidang keilmuan, kemudian dilakukan pengujian atas komptensi yang telah dipelajarinya dan dimilikinya, sehingga suatu sumber daya manusia dikatakan memiliki kemampuan yang telah distandarisasi berdasarkan kriteria pengujian yang dilakukan pada saat proses sertifikasi berlangsung.

UNMAS DENPASAR

e. Lingkungan kerja, lingkungan kerja adalah keadaan atau tempat dimana seseorang melaksanakan tugas dan kewajibannya serta dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan digunakan peneliti sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan Kowo Solomon Akpoviroro, Bola Kadiri, dan Sabitu Olalekan Owotutu (2019) dengan judul "*Effect of Participative Leadership Style On Employee's Productivity*."

   Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan Midland Galvanizing Product Limited (MIDGAL) di Abeokuta, Negara Bagian Ogun, Nigeria. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas dan produktivitas karyawan sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier. Hasil dari penelitian ini adalah gaya terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas karyawan dan gaya kepemimpinan partisipatif dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan pada perusahaan Midland Galvanizing Product Limited (MIDGAL) di Abeokuta, Negara Bagian Ogun, Nigeria.

UNMAS DENPASAR

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Akpoviroro, Kadiri, dan Owotutu (2019) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan partisipatif dan produktivitas karyawan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *teamwork* sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian, obyek yang diteliti, serta teknik analisis yang digunakan, yaitu pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis SEM-*Partial Least Square*.

2. Penelitian yang dilakukan Davidson Mghanga Mwaisaka, George K'Aol, dan Caren Ouma (2019) dengan judul "*Influence of Participative Leadership Style On Employee Job Satisfaction in Commercial Banks in Kenya*."

   Penelitian ini bertujuan menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan bank-bank komersial di Kenya. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Chi-square test*, analisis regresi linier berganda dan *one-way analysis of variance* (ANOVA). Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bank-bank komersial di Kenya.

UNMAS DENPASAR

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mwaisaka, K'Aol, dan Ouma (2019) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja karyawan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *teamwork* sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian, obyek yang diteliti, serta teknik analisis yang digunakan, yaitu pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis SEM-*Partial Least Square*.

3. Penelitian yang dilakukan Yenni Maini dan Aries Tanno (2021) dengan judul "Pengaruh Beban Kerja, *Teamwork* dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bappeda Kota Payakumbuh)."

   Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh beban kerja, *teamwork* dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Bappeda Kota Payakumbuh. Penelitian ini menggunakan beban kerja, *teamwork* dan kepemimpinan sebagai variabel bebas, kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap

UNMAS DENPASAR

kinerja pegawai. Kemudian hasil lain menunjukkan *teamwork* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kota Payakumbuh.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maini dan Tanno (2021) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel *teamwork*, kepemimpinan dan kepuasan kerja serta teknik analisis data menggunakan SEM-*Partial Least Square*. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini menggunakan variabel beban kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbedaan lain adalah dalam periode penelitian, serta obyek yang diteliti.

4. Penelitian yang dilakukan Ni'matul Mawaddah dan Indriati Paskarini (2021) dengan judul "*The Relationship Between Education, Job Satisfaction, and Work Motivation to Work Productivity (Investigation On Workers in the Welding Section of Rack Production at UD. King Rack, Surabaya, Indonesia)*."

   Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pendidikan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian pengelasan pada produksi rak di UD. King Rack,

UNMAS DENPASAR

Surabaya, Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendidikan, kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas serta produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis korelasi *Spearman*. Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan antara pendidikan dengan produktivitas kerja dan motivasi kerja dengan produktivitas kerja. Namun, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mawaddah dan Paskarini (2021) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *teamwork* sebagai variabel bebas. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian, obyek yang diteliti, serta teknik analisis yang digunakan, yaitu pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis SEM-*Partial Least Square*.

5. Penelitian yang dilakukan I Gede Made Khrisna Paramitha Putra, Anak Agung Dwi Widyani dan Ni Putu Ayu Sintya Saraswati (2021) dengan judul "Peranan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar."

   Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja, kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan

UNMAS DENPASAR

kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar. Penelitian ini menggunakan kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM *Partial Least Square* (PLS). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pengaruh positif antara kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra, Widyani dan Saraswati (2021) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat serta teknik analisis data menggunakan SEM-*Partial Least Square*. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *teamwork* sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian serta obyek yang diteliti.

UNMAS DENPASAR

6. Penelitian yang dilakukan Siti Naisyah, Maheni Ika Sari, dan Tatit Diansari Reskiputri (2022) dengan judul "Pengaruh Pengawasan, Teamwork dan Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Kerja Guru dan Staf Administrasi di SMK Teknologi Balung."

   Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengawasan, *teamwork* dan kedisiplinan terhadap produktivitas kerja guru dan staf administrasi di SMK Teknologi Balung. Penelitian ini menggunakan pengawasan, teamwork dan kedisiplinan sebagai variabel bebas serta produktivitas kerja guru dan staf administrasi sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru dan staf administrasi di SMK Teknologi Balung, *teamwork* tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru dan staf administrasi di SMK Teknologi Balung, kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru dan staf administrasi di SMK Teknologi Balung. Pengawasan dan kedisiplinan merupakan faktor yang mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja guru dan staf administrasi di SMK Teknologi Balung.

   Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Naisyah, Sari, dan T Reskiputri (2022) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel *teamwork* sebai variabel bebas dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Perbedaan

UNMAS DENPASAR

penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian, obyek yang diteliti, serta teknik analisis yang digunakan, yaitu pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis SEM-*Partial Least Square*.

7. Penelitian yang dilakukan Fadhil Rifqi Pratama, Susi Hendriani, dan Machasin (2022) dengan judul "Pengaruh Beban Kerja dan *Teamwork* Terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Pertamina Hulu Rokan Zona XXX."

   Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan *teamwork* terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan pada PT Pertamina Hulu Rokan Zona XXX. Penelitian ini menggunakan beban kerja dan *teamwork* sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja, kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, serta kerjasama tim berpengaruh positif dan

UNMAS DENPASAR

signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT Pertamina Hulu Rokan Zona XXX.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama, Hendriani dan Machasin (2022) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel kerjasama tim sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat serta teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SEM-*Partial Least Square*. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel bebas kerja sebagai variabel bebas. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian, serta obyek yang diteliti.

8. Penelitian yang dilakukan Riris Laili Faidah dan Agus Frianto (2023) dengan judul "Capaian Kepuasan Kerja dengan *Teamwork* Pada Divisi Produksi PT X."

   Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan *teamwork* pada karyawan divisi produksi di PT X. Penelitian ini menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas, *teamwork* sebagai variabel *intervening* dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS dengan bantuan *software SmartPLS 4.0*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *teamwork*, *teamwork* berpengaruh positif terhadap kepuasan

UNMAS DENPASAR

kerja, dan *teamwork* berhasil memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan produksi di PT X.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Faidah dan Frianto (2023) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel *teamwork* dan kepuasan kerja serta teknik analisis data menggunakan SEM-*Partial Least Square*. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel budaya organsasi sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat, serta variabel *teamwork* pada penelitian terdahulu sebagai variabel *intervening* dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian serta obyek yang diteliti.

9. Penelitian yang dilakukan Sephia Jasmine dan Charly Hongdiyanto (2023) dengan judul "*The Influence of Teamwork and Leadership Style Towards Employee Productivity in Retail Store*."

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *teamwork* dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan dengan kepercayaan sebagai mediator. Penelitian ini menggunakan *teamwork* dan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas, kepercayaan sebagai variabel mediasi dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan karyawan, kepercayaan

UNMAS DENPASAR

karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, kepercayaan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, berdasarkan uji mediasi dapat disimpulkan bahwa kepercayaan memediasi pengaruh kerjasama tim terhadap karyawan produktivitas karyawan pada Toko Murah Labuan Bajo.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jasmine dan Hongdiyanto (2023) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel *teamwork* dan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas serta produktivitas kerja sebagai variabel terikat dan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) menggunakan SEM-*Partial Least Square*. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada variabel mediasi atau *intervening* yang digunakan, yaitu menggunakan variabel kepercayaan atau *trust*, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian serta obyek yang diteliti.

UNMAS DENPASAR

10. Penelitian yang dilakukan Anjelina Yedo Lein, Tarsisius Timuneno, Clarce S. Maak, dan Ni Puti Nursiani (2023) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Hypermart Lippo Plaza Kupang."

    Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan produktivitas kerja karyawan pada Hypermart Lippo Plaza Kupang, baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini menggunakan kepemimpinan partisipatif dan kompensasi sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Hypermart Lippo Plaza Kupang, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karja karyawan pada Hypermart Lippo Plaza Kupang, Secara simultan kepemimpinan partisipatif dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Hypermart Lippo Plaza Kupang.

    Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lein, Timuneno, Maak, dan Nursiani (2023) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikan. Perbedaan penelitian yang akan

UNMAS DENPASAR

dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *teamwork* sebagai variabel bebas, melainkan menggunakan variabel bebas kompensasi dan tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian, obyek yang diteliti, serta teknik analisis yang digunakan, yaitu pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis SEM-*Partial Least Square*.

11. Penelitian yang dilakukan I Gede Pasek Oka Mahendra dan Luh Putu Mahyuni (2023) dengan judul "Produktivitas Kerja Karyawan Jasa Pengiriman Barang dengan Kepuasan Kerja sebagai *Intervening* Variabel."

    Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, *reward*, insentif dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan kepemimpinan, motivasi kerja, *reward*, insentif dan kompeteni sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, insentif, kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Motivasi kerja, *reward* dan kompetensi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara tidak langsung, kepemimpinan, motivasi kerja, dan insentif berpengaruh

UNMAS DENPASAR

positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. *Reward* dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *interveningi* pada perusahaan jasa pengiriman barang.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahendra dan Mahyuni (2023) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat serta teknik analisis data menggunakan SEM-*Partial Least Square*. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *teamwork* sebagai variabel bebas, namun menggunakan motivasi kerja, *reward*, insentif dan kompetensi sebagai variabel bebas. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian serta obyek yang diteliti.

12. Penelitian yang dilakukan Erchandra Ananda Putra, Hammam Zaki dan Rahayu Setianingsih (2023) dengan judul "Pengaruh *Teamwork*, *Reward* dan *Punishment* Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja (Teknisi Nissan) PT. Wahana Wirawan Riau."

    Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Penelitian ini menggunakan *temwork*, *reward* dan *punishment* sebagai

UNMAS DENPASAR

variabel bebas dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian diketahui bahwa secara parsial *teamwork* dan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian teknisi Nissan PT. Wahana Wirawan Riau, sedangkan *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian teknisi Nissan PT. Wahana Wirawan Riau.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra, Zaki dan Setianingsih (2023) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel *teamwork* sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian, obyek yang diteliti, serta teknik analisis yang digunakan, yaitu pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis SEM-*Partial Least Square*.

UNMAS DENPASAR

13. Penelitian yang dilakukan Farid Wajdy, Amiruddin Tawe, dan Uhud Darmawan Natsir (2023) dengan judul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja Pegawai pada Balai Pelaksana Penyedia Perumahan (P2P) Sulawesi II."

    Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap budaya organisasi dan produktivitas kerja pegawai pada Balai Pelaksana Penyedia Perumahan (P2P) Sulawesi II. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas serta budaya organisasi dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi multivariat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada Balai P2P Sulawesi II. Hasil penelitian juga membuktikan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Balai P2P Sulawesi II.

    Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wajdy, Tawe, dan Natsir (2023) adalah penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *teamwork* sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel

UNMAS DENPASAR

intervening dan menggunakan budaya organisasi sebagai variabel terikat. Perbedaan lainnya adalah dalam hal periode penelitian, obyek yang diteliti, serta teknik analisis yang digunakan, yaitu pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis SEM-*Partial Least Square*.

UNMAS DENPASAR