

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Pada penelitian ilmiah, landasan teori memiliki peranan penting sebagai dasar konseptual yang menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti. Teori berfungsi memberikan arah, kerangka berpikir, serta pembenaran ilmiah terhadap fenomena yang diamati, sehingga hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif tetapi juga memiliki dasar yang kuat secara akademik. Melalui teori, peneliti dapat memahami mekanisme yang mendasari hubungan antara variabel, menjelaskan sebab-akibat yang mungkin terjadi, serta merumuskan hipotesis yang logis dan terukur.

Pada penelitian ini, teori yang digunakan bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Setiap teori yang dikemukakan menguraikan konsep dan faktor-faktor yang memengaruhi masing-masing variabel, sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan yang partisipatif dapat membentuk kepuasan serta motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Teori-teori tersebut juga menjadi dasar dalam penyusunan kerangka konseptual penelitian serta perumusan hipotesis yang akan diuji secara empiris.

#### **1. Kepemimpinan Partisipatif**

Menurut Garry Yukl (19), kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin secara aktif melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, memberi ruang bagi mereka untuk berpendapat, serta menghargai kontribusi yang diberikan. Kepemimpinan partisipatif menciptakan suasana kerja yang demokratis, terbuka, dan kolaboratif, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.

- a. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan partisipatif menurut Garry Yukl (19) meliputi:
  - 1) Kepercayaan (*trust*)

Pemimpin yang memiliki rasa percaya kepada bawahannya akan lebih mudah memberikan kewenangan dan mendengarkan masukan. Kepercayaan menciptakan suasana kerja yang aman dan terbuka sehingga komunikasi berjalan efektif.
  - 2) Kompetensi bawahan

Semakin tinggi kemampuan dan pengetahuan bawahan, semakin besar pula kesempatan yang diberikan pemimpin untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Kompetensi menjadi dasar kepercayaan terhadap partisipasi.
  - 3) Kompleksitas tugas

Dalam situasi pekerjaan yang rumit, pemimpin membutuhkan pandangan bawahan agar keputusan lebih komprehensif dan tepat sasaran. Kompleksitas tugas menuntut kolaborasi yang lebih intens.
  - 4) Budaya organisasi

Budaya organisasi yang menghargai kebebasan berpendapat, keterbukaan, dan kolaborasi akan memperkuat penerapan kepemimpinan partisipatif.
- b. Indikator - indikator gaya kepemimpinan partisipatif menurut Garry Yukl (19), meliputi:
  - 1) Mendengar pendapat

Sejauh mana pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk menyampaikan ide dan opini.
  - 2) Melibatkan bawahan

Keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan, diskusi, dan keputusan kerja.
  - 3) Kerja sama

Kemampuan pemimpin membangun koordinasi dan kolaborasi dengan tim.

4) Umpan balik

Sejauh mana pemimpin memberikan evaluasi dan tanggapan terhadap hasil kerja bawahan.

5) Komunikasi terbuka

Adanya pertukaran informasi dua arah tanpa hambatan hierarki.

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Luthans (20), kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan harapan individu. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan akan menunjukkan sikap positif, loyalitas tinggi, dan kecenderungan untuk meningkatkan kinerjanya.

a. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepuasan kerja menurut Luthans (20) meliputi:

1) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang bervariasi, menantang, dan memiliki makna akan meningkatkan rasa puas.

2) Gaji (*pay*)

Imbalan yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan meningkatkan kesejahteraan dan rasa dihargai.

3) Promosi (*promotion*)

Kesempatan untuk berkembang dan memperoleh jabatan lebih tinggi memberikan rasa pengakuan atas kompetensi.

4) Supervisi (*supervision*)

Dukungan, perhatian, dan gaya kepemimpinan yang baik dari atasan menciptakan kenyamanan kerja.

5) Rekan kerja (*co-workers*)

Hubungan sosial yang harmonis membuat lingkungan kerja menjadi menyenangkan dan saling mendukung.

b. Indikator - indikator keouasan kerja menurut Luthans (20), meliputi:

1) Pekerjaan menarik

Sejauh mana pekerjaan dianggap menantang, tidak monoton, dan memberikan makna bagi individu.

2) Gaji sesuai

Persepsi karyawan terhadap kesesuaian antara upah dan tanggung jawab pekerjaan.

3) Kesempatan promosi

Peluang nyata yang diberikan organisasi untuk pengembangan karier.

4) Dukungan atasan

Sejauh mana atasan memberikan bimbingan, perhatian, dan motivasi.

5) Hubungan rekan

Kualitas hubungan sosial yang terjalin antarpegawai di tempat kerja.

### 3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Luthans (20) menyebut motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya arah, intensitas, dan ketekunan dalam perilaku individu yang berorientasi pada tujuan. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi faktor utama yang menentukan apakah seseorang bekerja secara efektif atau tidak.

a. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas motivasi kerja menurut Luthans (20) meliputi:

1) **Kebutuhan fisiologis**

Meliputi kebutuhan dasar seperti gaji, makan, dan kondisi kerja yang nyaman.

2) **Kebutuhan rasa aman**

Keinginan akan stabilitas kerja dan perlindungan dari ketidakpastian.

3) **Kebutuhan sosial**

Kebutuhan untuk diterima, menjalin hubungan baik, dan menjadi bagian dari kelompok.

4) **Kebutuhan penghargaan**

Keinginan untuk diakui dan dihargai atas prestasi atau kontribusi yang diberikan.

5) **Kebutuhan aktualisasi diri**

Dorongan untuk mengembangkan potensi diri secara maksimal dalam pekerjaan.

b. Indikator - indikator motivasi kerja menurut Luthans (20), meliputi:

1) **Semangat kerja**

Tingkat antusiasme karyawan dalam menyelesaikan tugas.

2) **Tanggung jawab**

Kesediaan karyawan untuk menerima dan melaksanakan tugas dengan baik.

3) **Inisiatif tinggi**

Kemampuan karyawan bertindak tanpa harus selalu diperintah.

4) **Ketekunan tugas**

Kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan.

5) **Prestasi kerja**

Usaha karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal sesuai target organisasi.

#### 4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Wilson Bangun (21), kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan dan merupakan kombinasi dari kemampuan, motivasi, serta dukungan lingkungan kerja. Kinerja yang baik menunjukkan keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif.

a. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kinerja karyawan menurut Wilson Bangun (21) meliputi:

1) Kemampuan (*ability*)

Keterampilan dan pengetahuan yang memadai memungkinkan karyawan bekerja secara efisien.

2) Motivasi (*motivation*)

Dorongan internal yang memengaruhi semangat dan kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3) Kepemimpinan (*leadership*)

Gaya dan peran atasan dalam mengarahkan, membimbing, serta memberi teladan kepada bawahan.

4) Kompensasi (*compensation*)

Sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan semangat kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi.

5) Lingkungan kerja (*work environment*)

Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja yang mendukung kenyamanan serta produktivitas.

b. Indikator - indikator kinerja karyawan menurut Wilson Bangun (21), meliputi:

1) Kualitas kerja

Tingkat ketelitian, keakuratan, dan hasil kerja yang dihasilkan karyawan.

2) Kuantitas kerja

Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai target waktu yang ditentukan.

3) Ketepatan waktu

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal tanpa penundaan.

4) Tanggung jawab

Kesadaran karyawan terhadap kewajiban dan komitmen terhadap tugas.

5) Kerja sama

Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dan tim dalam mencapai tujuan bersama.



## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
1	<b>Nama:</b> Dewi SR, Nafiuddin & Sunaryo D. <b>Tahun:</b> 2025 (7)	<i>The Role of Participative Leadership on Job Performance: Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>	<b>Variabel:</b> Kepemimpinan Partisipatif (X), Kinerja Karyawan (Y), dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening  <b>Alat Analisis Data:</b> <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) menggunakan SmartPLS 4	Kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga memediasi sebagian dari hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja.
2	<b>Nama:</b> Khassawneh O & Elrehail H. <b>Tahun:</b> 2022 (22)	<i>The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory</i>	<b>Variabel:</b> Kepemimpinan Partisipatif (X), Kinerja Karyawan (Y), dan faktor moderasi institusional (moderator)  <b>Alat Analisis Data:</b> Penelitian kuantitatif, analisis moderasi (regresi moderasi atau SEM)	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, kekuatan hubungan ini dipengaruhi oleh kondisi institusional (moderasi), ketidakseragaman institusional bisa melemah atau memperkuat dampak

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
3	<b>Nama:</b> Abrar M. <b>Tahun:</b> 2024 (23)	<i>Impact of Participative Leadership Style on Employee's Performance: Mediating Role of Employee Learning</i>	<b>Variabel:</b> Kepemimpinan Partisipatif (X), kinerja karyawan (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Analisis statistik	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	<b>Nama:</b> Zuldiana Z, Rizaldi AR & Akib M. <b>Tahun:</b> 2025 (6)	<i>The Influence of Participative Leadership on Enhancing Employee Motivation and Performance at the Regional Research and Development Planning Agency (BAPPEDA) of Wakatobi Regency, Southeast Sulawesi Province</i>	<b>Variabel:</b> Kepemimpinan Partisipatif (X), Kinerja Karyawan (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Metode kuantitatif, regresi atau teknik statistik lainnya dalam tesis universitas	Kepemimpinan partisipatif dapat membantu memperbaiki kinerja di organisasi sektor publik (hasil positif).
5	<b>Nama:</b> Mpuangan KM, Govender S, Mhlongo HR & Osei FS. <b>Tahun:</b> 2024 (24)	<i>Impact of Motivation and Participative Leadership Style on Employee Performance: Mediating the Role of Job Satisfaction</i>	<b>Variabel:</b> Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan Partisipatif (X2), Kinerja Karyawan (Y), dengan kepuasan kerja sebagai mediator  <b>Alat Analisis Data:</b> Metode kuantitatif, SEM/regresi mediasi	Motivasi dan kepemimpinan partisipatif keduanya berkontribusi positif terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi sebagian dari pengaruh mereka terhadap kinerja.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
6	<b>Nama:</b> Mirawati R, Ihsani N, Gunawan NF, & Teresya R. <b>Tahun:</b> 2022 (25)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan ( <i>Literature Review</i> Manajemen Kinerja)	<b>Variabel:</b> Kepuasan Kerja (X), Motivasi Kerja (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Tinjauan literatur sintetis, studi empiris	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
7	<b>Nama:</b> Sumiati M & Purbasari RN. <b>Tahun:</b> 2020 (26)	Pengaruh Motivasi kerja, kepuasan Kerja dan kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	<b>Variabel:</b> Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kemampuan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> SEM	Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
8	<b>Nama:</b> Oktavia L & Santosos AB. <b>Tahun:</b> 2023 (27)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Gunung Jati Cirebon	<b>Variabel:</b> Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Survei kuesioner, analisis regresi	Motivasi kerja dan kepuasan kerja sama-sama punya pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT tersebut.
9	<b>Nama:</b> Renata I & Khairani L. <b>Tahun:</b> 2021 (28)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indomas Mitra Teknik	<b>Variabel:</b> Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Uji t parsial	Semua variabel bebas (motivasi, kepuasan, komitmen) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
			dan F (regresi berganda)	
10	<b>Nama:</b> Mhd Yecho Ramadhan & Doni Permana. <b>Tahun:</b> 2023 (29)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Nilai-nilai Perusahaan di Masa Pandemi Covid 19 Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Sebagai Variabel Intervening	<b>Variabel:</b> Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X), Kinerja Karyawan (Y) <b>Alat Analisis Data:</b> Uji t, Uji F, dan ANOVA	Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua variabel tersebut.
11	<b>Nama:</b> Tarmizi A & Hutasuhut J. <b>Tahun:</b> 2021 (30)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai	<b>Variabel:</b> Motivasi Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2), Kinerja Pegawai (Y) <b>Alat Analisis Data:</b> Regresi Linear Berganda	Kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai signifikansi masing-masing 0,000 dan 0,001.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
12	<b>Nama:</b> Fidiyonthi G & Rizal Abdurahman K. <b>Tahun:</b> 2025 (31)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi Konveksi XYZ	<b>Variabel:</b> Kepuasan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Analisis regresi linear berganda	Kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.
13	<b>Nama:</b> Tirta S, Nugroho A & Laksmiwati H. <b>Tahun:</b> 2024 (32)	Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	<b>Variabel:</b> Kepuasan Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Uji korelasi Pearson dengan SPSS	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi 0,000.
14	<b>Nama:</b> Luqqy Muzakky D & Hariyanti N. <b>Tahun:</b> 2025 (33)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja dan Profesionalisme dalam Konteks Pendidikan dan Organisasi	<b>Variabel:</b> Kepemimpinan Partisipatif (X), Kinerja Pegawai (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Analisis regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan pendidikan.
15	<b>Nama:</b> Angelina Y, Kartika Yudha T & Prasetyo M. <b>Tahun:</b> 2025 (34)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Grand Inna Medan	<b>Variabel:</b> Kepuasan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Analisis	Kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan

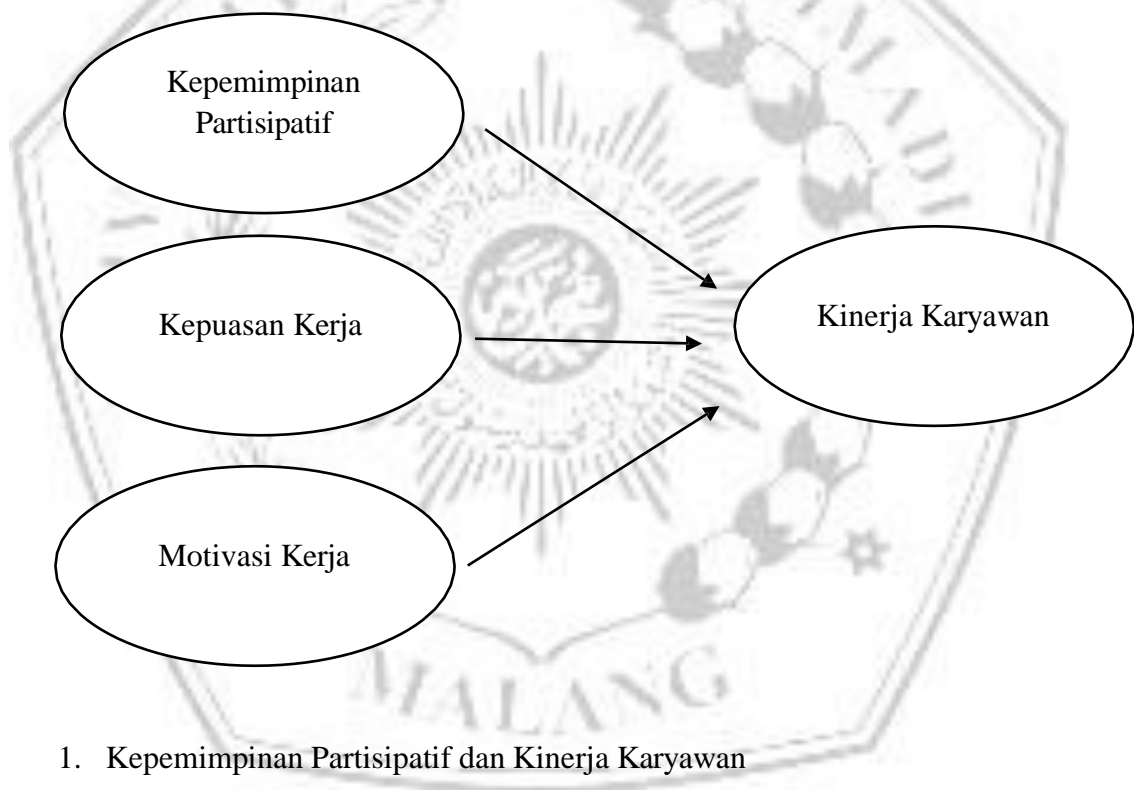
No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
			regresi linear berganda	
16	<b>Nama:</b> Hoiri, Iswati & Emilia P. <b>Tahun:</b> 2024 (35)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Printing JuraganBendera.com	<b>Variabel:</b> Kepuasan Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Regresi linear sederhana	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan nilai korelasi 0,773.
17	<b>Nama:</b> I Made Gede Bagus Pasek Dwipayana, Dkk <b>Tahun:</b> 2023 (36)	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Rama Residence	<b>Variabel:</b> Kepemimpinan Partisipatif (X1), Lingkungan Kerja Fisik (X2), Kompensasi Finansial (X3), Kepuasan Kerja (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
18	<b>Nama:</b> Imelda Dorkas Wadu, dkk. <b>Tahun:</b> 2023 (37)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai UPTD Puskesmas Manutapen Kota Kupang	<b>Variabel:</b> Kepemimpinan Partisipatif (X1), Motivasi Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
19	<b>Nama:</b> Didi Wandu <b>Tahun:</b> 2022 (38)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Tristar Mandiri Serang	<b>Variabel:</b> Kepemimpinan Partisipatif (X1), Iklim Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
20	<b>Nama:</b> Gudiyatmi, Endang Wuryandini, Noor Miyono <b>Tahun:</b> 2021 (39)	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang	<b>Variabel:</b> Kepemimpinan Partisipatif (X), Motivasi Kerja (Y)  <b>Alat Analisis Data:</b> Regresi Linier Sederhana	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.

### C. Kerangka Konsep dan Hipotesis

Kerangka konsep adalah representasi visual yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian. Dalam konteks ini, penelitian Penulis bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kerangka konsep ini didasarkan pada premis bahwa kepemimpinan yang melibatkan partisipasi karyawan dapat memengaruhi berbagai dimensi penting dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

*Gambar 1. Kerangka Konsep*



#### 1. Kepemimpinan Partisipatif dan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan partisipatif dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif, yang mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam keputusan strategis, mereka cenderung

merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka, yang akhirnya meningkatkan kinerja.

Penelitian oleh Dewi (7) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang partisipatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan penuh motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan tim.

**H1:** Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi biasanya berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen dan produktif. Mereka memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, dan merasa lebih terlibat dalam tugas mereka. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan tingkat keterlibatan karyawan dan mempengaruhi produktivitas mereka.

Penelitian oleh Nilasari (40) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka merasa lebih terhubung dengan pekerjaan dan tujuan organisasi.

**H2:** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 3. Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja yang tinggi memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi memiliki dorongan untuk bekerja lebih keras, menghadapi tantangan dengan semangat, dan menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik. Motivasi kerja yang kuat mendorong karyawan untuk berinovasi, bekerja lebih efisien, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

Penelitian oleh Dewi (7) menyatakan bahwa motivasi kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dimana karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih produktif dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

**H3:** Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

