JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 13 Juni 2026 | **Revised:** 6 Juli 2026 | **Accepted:** 21 Juli 2026

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pulau Baru Jaya

Nur Haliza Kusno[1], Dwi Wahyu Artiningsih[2], Siti Mardah[3]
[1]Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari, Banjarmasin, Indonesia, lizakusno03@gmail.com
[2]Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari, Banjarmasin, Indonesia, dwiwahyu1905@gmail.com
[3]Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari, Banjarmasin, Indonesia, sitimardah27@gmail.com

Corresponding Author: lizakusno03@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to analyze the effect of participative leadership style and work motivation on employee performance at PT. Pulau Baru Jaya Banjarmasin. The research employed a quantitative approach with a causal research design. The population consisted of 68 employees, all of whom were selected as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with IBM SPSS Statistics 27. The findings reveal that participative leadership style does not have a significant partial effect on employee performance. In contrast, work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, participative leadership style and work motivation significantly influence employee performance. The coefficient of determination indicates that both variables explain 35.7% of the variation in employee performance, while the remaining 64.3% is influenced by other factors not examined in this study. These findings highlight the importance of work motivation as a key factor in improving employee performance. Although participative leadership style does not directly affect performance, it contributes to creating a supportive work environment that can enhance employee motivation. The results are expected to provide practical implications for organizations in developing strategies to improve employee performance and achieve organizational goals.*

Keywords: *Participative Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pulau Baru Jaya Banjarmasin. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Populasi penelitian berjumlah 68 karyawan dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan IBM SPSS Statistics 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja

karyawan. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa kedua variabel mampu menjelaskan 35,7% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 64,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh secara langsung, penerapannya tetap berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai target dan mempertahankan keberlangsungan usaha. Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator penting keberhasilan organisasi karena berhubungan langsung dengan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta pemberian kesempatan untuk menyampaikan ide dan saran.

Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang berbeda. Penelitian Dedi Saputra et al. (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Ramadhan dkk. (2026) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut.

PT Pulau Baru Jaya Banjarmasin sebagai perusahaan distribusi makanan dan minuman sangat bergantung pada efektivitas kerja karyawan dalam mencapai target penjualan. Meskipun perusahaan telah menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif, masih ditemukan perbedaan produktivitas dan motivasi kerja antar karyawan yang berdampak pada pencapaian target perusahaan. Selain gaya kepemimpinan, motivasi kerja juga diduga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pulau Baru Jaya Banjarmasin. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peningkatan kinerja karyawan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan sampel berjumlah 68 responden. Semua jumlah populasi dalam ruang lingkup PT.Pulau Baru Jaya dijadikan subjek dalam penelitian ini. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden dan diukur menggunakan skala likert kemudian dianalisis dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 27untuk menguji hasil dari penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menempatkan pengukuran sebagai pondasi utama dalam proses pengumpulan dan analisis data. Keakuratan hasil penelitian sangat ditentukan oleh kualitas instrumen yang digunakan, karena instrumen berfungsi sebagai alat untuk merepresentasikan variabel penelitian secara objektif dan terukur.

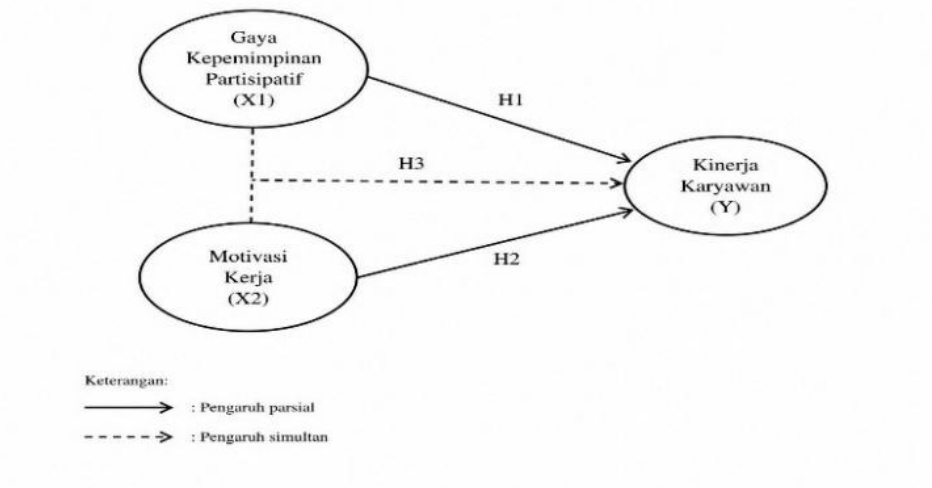
Oleh karena itu, validitas dan reliabilitas menjadi dua konsep metodologis yang tidak dapat dipisahkan dalam penelitian kuantitatif, guna memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat tepat, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Reza et al., 2026).

Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang beragam terhadap kinerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan kondisi atau kebutuhan karyawan, hal ini dapat menurunkan semangat kerja dan menghambat pencapaian target omset.
Robbins & Coulter (2021) Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi melalui komunikasi, motivasi, dan pengambilan Keputusan. Sedangkan menurut Siagian (2020) Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan mengontrol orang lain untuk bekerja dalam mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan keterlibatan aktif anggota atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan utama, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong kontribusi ide, pendapat, dan masukan dari berbagai pihak. Pendekatan ini bertujuan menciptakan hubungan kerja yang inklusif, transparan, dan kolaboratif dalam organisasi (Ayucandra et al., 2025).

Selain gaya kepemimpinan hal lain yang menjadi pengaruh dalam kinerja karyawan didapatkan dari motivasi kerja yang dirasakan oleh para karyawan.Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Melalui motivasi kerja, seseorang dapat sepenuhnya menggunakan pekerjaannya dan dengan demikian mencapai tujuan perusahaan. (Winarsih & Aries Veronica, 2020:17), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Sedangkan menurut Robbin dan Judge (Ningsih & Khaerunnisa, 2022) mendeskripsikan motivasi sama dengan metode yang menunjukkan atas kemampuan, petunjuk, serta kegigihan seseorang pada upaya memperoleh maksud tertentu.

Suatu Perusahaan pastinya menginginkan karyawan yang berkualitas. Hal tersebut dapat dicapai jika perusahaan memperhatikan beberapa hal yang berkaitan dengan kinerja karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam periode waktu (Sarima, et al 2026). Sedangkan menurut Arisanti et al., (2019) Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.Berikut hubungan antar variable dalam penelitian ini :



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Dari gambar berikut dapat disimpulkan hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pulau Baru Jaya.
H2: Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pulau Baru Jaya.
H3: Gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja secara simultan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.Pulau Baru Jaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Populasi dan Teknik pengambilan Sampel

Populasi adalah serumpun atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian dan sampel adalah sebagian objek yang mewakili populasi yang dipilih dengan cara tertentu. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan dan pimpinan di PT Pulau Baru Jaya yang secara langsung berperan dalam kegiatan operasional dan pencapaian omset perusahaan. Jumlah keseluruhan populasi adalah 68 orang.

Teknik pengambilan sampel merupakan komponen penting dalam penelitian kuantitatif yang melibatkan penggunaan instrumen terstruktur seperti survei atau kuesioner untuk memperoleh informasi yang relevan dan dapat dianalisis secara sistematis (Herwanis et al., 2025).

Sebagian populasi berjenis kelamin Perempuan yang dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase %
1	Laki-Laki	29	42.6
2	Perempuan	39	57.4
	Total	**68**	**100.0**

Sumber: Data primer diolah 2026

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan serta memperoleh gambaran yang akurat mengenai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis data dilakukan secara kuantitatif dengan bantuan perangkat lunak Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 27.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2022). Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi dan keandalan alat ukur, yakni apakah instrumen akan menghasilkan data yang relatif sama apabila digunakan kembali pada subjek yang sama dalam waktu yang berbeda (Sekaran & Bougie, 2022). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Menurut Ghozali (2023), suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memberikan nilai Cronbach's Alpha > 0,60.

Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 68 responden sehingga diperoleh nilai r tabel sebesar 0,239 pada taraf signifikansi 5%. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel dan nilai signifikansi < 0,05.

Tabel 2. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Variabel	No	Item Pernyataan	RHitung	RTabel	Sig.	keterangan	Cronbach's Alpha	Status
	1	X1.1	0,437	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	2	X1.2	0,567	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	3	X1.3	0,816	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	4	X1.4	0,725	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	5	X1.5	0,848	0,239	0,001	Valid		Reliabel

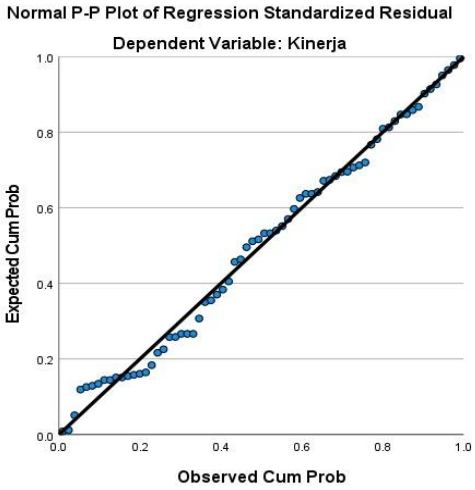
Gaya Kepemimpinan Partisipatif X1	6	X1.6	0,885	0,239	0,001	Valid	0,745	Reliabel
	7	X1.7	0,856	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	8	X1.8	0,613	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	9	X1.9	0,883	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	10	X1.10	0,716	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	11	X1.11	0,778	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	12	X1.12	0,716	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	13	X1.13	0,604	0,239	0,001	Valid		Reliabel
Motivasi Kerja X2	1	X2.1	0,793	0,239	0,001	Valid	0,866	Reliabel
	2	X2.2	0,876	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	3	X2.3	0,741	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	4	X2.4	0,733	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	5	X2.5	0,772	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	6	X2.6	0,719	0,239	0,001	Valid		Reliabel
Kinerja Karyawan Y	1	Y1	0,764	0,239	0,001	Valid	0,617	Reliabel
	2	Y2	0,538	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	3	Y3	0,421	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	4	Y4	0,328	0,239	0,006	Valid		Reliabel
	5	Y5	0,403	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	6	Y6	0,707	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	7	Y7	0,609	0,239	0,001	Valid		Reliabel
	8	Y8	0,472	0,239	0,001	Valid		Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2026

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas pada tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dinyatakan valid dan reliabel. Hal ini dikarenakan seluruh nilai r_{hitung}>0,239 didukung dengan nilai signifikansi <0,05 serta nilai Cronbach Alpha >0,60.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel dependen dan variabel independen dalam model regresi, keduanya memiliki distribusi data yang normal atau tidak. Berikut adalah hasil uji normalitas yang dilakukan dengan hasil menggunakan *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual.*



Gambar 2. Uji Normalitas. Normal P-Plot
Sumber: Data dibuat dari SPSS

Berdasarkan hasil uji normalitas seperti dilihat pada Gambar diatas, menunjukkan bahwa distribusi data berada di sekitar garis diagonal dan penyebarannya searah dengan garis

diagonal grafik tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi persyaratan uji normalitas

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF).

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Tolerance	Statistics VIF
Constant		
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.391	2.558
Motivasi Kerja	.391	2.558

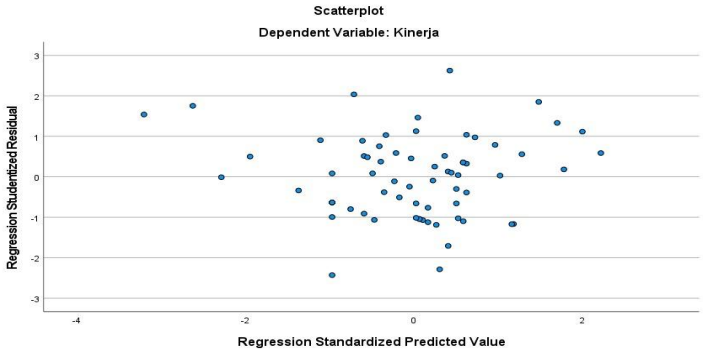
Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai tolerance pada variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja sebesar 0,391. Nilai tersebut lebih besar dari 0,10. Selain itu nilai VIF pada kedua variabel sebesar 2,558 yang lebih kecil dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami multikolinearitas sehingga variabel independen dalam penelitian tidak memiliki hubungan linear yang berlebihan.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2023). Model regresi yang memenuhi asumsi klasik haruslah bersifat homoskedastis, yaitu varians residual bersifat konstan. Keberadaan heteroskedastisitas akan menyebabkan estimator OLS *(Ordinary Least Squares)* tidak lagi bersifat BLUE meskipun tetap tidak bias (Hair et al., 2022).

Berikut hasil uji heteroskedastisitas dalam bentuk Scatteer Plot yang ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas- Grafik Scatterplot
Sumber: Data dibuat oleh SPSS

Berdasarkan grafik scatterplot pada Gambar, dapat terlihat titik-titik yang tersebar secara acak di sisi atas dan sisi bawah. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dan model ini dinyatakan layak untuk memprediksi variabel dependennya, yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y= a + b1.x1+b2.x2$$

$$Y= 15.805 + 0.083x1 + 0.373x2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 15.805 berarti apabila variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dianggap konstan, maka nilai Kinerja Karyawan Y sebesar 15.805.Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan X1 sebesar 0,083 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,083 satuan.Koefisien regresi variabel Motivasi Kerja X2 sebesar 0,373 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Motivasi Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,373 satuan.

Pengujian Hipotesis

Uji T (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Tabel 4. Hasil Uji T

Model	Unstandardized B	Coefficients Std.Error	T	Sig
(Constant)	15.805	2.107	7.500	<,001
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.083	.067	1.247	.217
Motivasi Kerja	0.373	.0138	2.703	.009

Sumber: Data primer diolah 2026

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,217 yang lebih besar dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.Sementara itu variabel Motivasi Kerja memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Tabel 5. Hasil Uji F

ANNOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	290.682	2	145.341	18.063	<,001
Residual	523.009	65	8.046		
Total	813.691	67			

a.Dependent Variable: Kinerja Karyawan
b.Predictors: (Constant), Motivasi Kerja , Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data primer diolah 2026

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai F_{hitung} 18.063>3.14 lebih besar dari F_{tabel} dengan signifikansi sebesar <0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi ini dilakukan untuk mengetahui besaran pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam kata lain, uji ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kontribusi gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasilnya dapat dilihat dalam tabel hasil SPSS berikut:

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
1	.598[a]	.357	.337	2.837

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data primer diolah 2026

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai R Square sebesar 0,357. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 35,7%. Sedangkan sisanya sebesar 64,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini yang tidak diteliti oleh peneliti.

Pembahasan

Nasution dan Hasibuan (2022) Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam memberikan arahan dan memotivasi bawahannya untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku pemimpin yang dapat memengaruhi kinerja dan semangat kerja karyawan, yang efektivitasnya bergantung pada situasi serta karakteristik pemimpin dan organisasi (Iskandar, 2025).

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Penelitian dari Barokah (2020) dan (Widyandari, et al, 2022) menyebutkan jika motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Melalui motivasi kerja, seseorang dapat sepenuhnya menggunakan pekerjaannya dan dengan demikian mencapai tujuan perusahaan. (Winarsih & Aries Veronica, 2020:17), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.

Variabel gaya kepemimpinan dioperasionalkan melalui lima dimensi utama, yakni kemampuan pengambilan keputusan, pemberian motivasi, pemberian dukungan, orientasi pengembangan bawahan, serta pendelegasian wewenang. Pengukuran pada variabel ini mengadopsi indikator dari Sembiring dan Sitanggang (2022) terkait aspek manajerial, Ahyar et al. (2025) untuk aspek kolaboratif, serta literatur pendukung dari Prasetyo (2022) dan Masruhin dan Raudhoh (2024). Dimensi ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana pola kepemimpinan memengaruhi iklim kerja dan efektivitas organisasi.

Variabel motivasi kerja diukur menggunakan tiga indikator utama yang mencakup aspek finansial dan non-finansial, yaitu gaji dan kompensasi, jaminan sosial, serta sistem pemberian bonus dan penghargaan. Instrumen pada variabel ini mengacu pada kerangka konseptual Pasaribu et al. (2026). Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis bagaimana sistem remunerasi dan perlindungan karyawan menjadi faktor pendorong utama (*intrinsic and extrinsic motivators*) bagi produktivitas di tempat kerja.

Terakhir, variabel kinerja karyawan diukur berdasarkan indikator komitmen kerja, ketepatan waktu, kemandirian, dan intensi retensi (keinginan bertahan). Instrumen kinerja ini merupakan sintesis dari Parasian et al. (2025) yang fokus pada aspek afektif, Safitri (2024) yang menitikberatkan pada efisiensi waktu dan otonomi individu, serta Nurhalizah et al. (2024) yang mengukur loyalitas organisasi melalui intensi retensi. Integrasi indikator-indikator ini memberikan gambaran komprehensif mengenai capaian kinerja karyawan baik dari sisi kualitas hasil kerja maupun loyalitas mereka terhadap keberlangsungan organisasi.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Dedi Saputra et al (2023) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 65%. Meskipun begitu temuan ini sejalan dengan penelitian Ramadhan et al (2025) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun pimpinan telah menerapkan pendekatan partisipatif, karyawan lebih berorientasi pada pencapaian target kerja dan insentif yang diperoleh sehingga motivasi kerja menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pulau Baru Jaya Banjarmasin, yang dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,217 (> 0,05). Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, dan pendelegasian wewenang yang diterapkan oleh pimpinan di PT Pulau Baru Jaya belum secara langsung mampu mendorong peningkatan kinerja individu karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pulau Baru Jaya Banjarmasin, dengan nilai signifikansi < 0,001 dan koefisien regresi sebesar 0,373. Temuan ini memiliki makna yang mendalam: di balik setiap angka kinerja yang dicapai, terdapat dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan karyawan untuk bekerja dengan sepenuh hati.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pulau Baru Jaya Banjarmasin, dengan nilai signifikansi < 0,001 pada uji F. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,357 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan 35,7% variasi kinerja karyawan.

Meskipun secara parsial gaya kepemimpinan partisipatif tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, keberadaannya dalam model tetap memberikan kontribusi yang berarti secara simultan. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berperan sebagai faktor kontekstual yang menciptakan iklim kerja kondusif, di mana motivasi karyawan dapat tumbuh dan berkembang secara optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di bab sebelumnya penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Pulau Baru Jaya Banjarmasin. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepempinan partisipatif secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun tetap memiliki peran penting sebagai fondasi iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya keterlibatan karyawan dalam jangka Panjang.
2. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan menjadi faktor yang paling menentukan dalam membentuk kinerja karyawan.

Kedua variabel independen di atas berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. yang dimana hal tersebut menjadi pondasi utama dalam suatu Perusahaan untuk merangkul semua karyawan dalam mewujudkan tujuan bersama.

REFERENSI

Anissa Nur Safitri. (2022). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, PEMBERDAYAAN, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi di PT.Phapros,Tbk Semarang)*. *11*.

Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, *2*(1), 101. https://doi.org/10.30737/jimek.v2i1.427

Barokah, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Employee Engagement, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Barokah Sholawat Indonesia. *National Management Seminar Proceeding*.

Fransiska Sembiring, & Darna Sitanggang. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKASA INTERNUSA MANDIRI MEDAN. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS (JMB)*, *22*.

Hamni Fadlilah Nasution, M. P. (2016). INSTRUMEN PENELITIAN DAN URGENSINYA DALAM PENELITIAN KUANTITATIF. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Keislaman*, *4*(1), 59–75.

Herwanis, D., Alianur, M., Maulida, & Nasir, K. (2025). Quantitative Research: Data Collection and Data Analysis for Beginner Researcher in Discussion. *Educompassion: Jurnal Integrasi Pendidikan Islam Dan Global*, *2*(1), 1–18. https://doi.org/10.63142/educompassion.v1i3.88

Isna Alvinatu Reza, Mohamad Adlan Alfi, & Saeful Anam. (2026). VALIDITAS DAN RELIABILITAS DALAM PENELITIAN KUANTITATIF. *Psikosospen : Jurnal Psikososial Dan Pendidikan*, *2*.

Lis Ayucandra, Junaid Gazalin, Sufiarni, Ahmad Dahlan Al Haris, & Nurfiyani. (2025). Strategi Kepemimpinan Partisipatif dalam Pengambilan Keputusan Publik di Kota Bau-Bau. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, *4*.

Masruhin, S., STS Jambi, U., & Author, C. (2022). Kepemimpinan Partisipatif: Literature Review. *Jurnal Al Mujaddid Humaniora*, *8*(1). https://doi.org/10.58553/jalhu

Melsandi, Wahyu Artiningsih, D., & Mardah, S. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BORNEO INDOOR FUTSAL BANJARMASIN. In *Jurnal Manajemen dan Bisnis Jayakarta* (Vol. 5, Number 2).

Moch. Rezky Iskandar. (2025). Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Sistematis dari Studi Empiris. *Economics and Digital Business Review*, *5*(2), 789–809.

Ningsih, N. A., & Khaerunnisa, L. (2020). eterminasi produktivitas: Skill, motivasi dan lingkungan kerja (literature review pengantar manajemen SDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, *3*(2), 550–560.

Nurhalizah, H. F., Rizki Sridadi, A., & Eliyana, A. (2024). Faktor Intention to Stay pada Karyawan dalam Lingkungan Kerja: Pendekatan Systematic Literature Review. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, *6*(4), 1643–1654. https://doi.org/10.31539/jomb.v6i4.10496

pasaribu talenta soprania irene, Rahmania, W., & Hakim, H. (2026). The Effect Of Work Discipline, Motivation, And Supervision On Employee Performance At PT. Kilang Kecap Angsa. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 7, Number 4). http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

Ramadhan, M., Rahmatika, K., Fitriyani, R., & Nurdin, D. (2026). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cipta Mandiri Wirasakti (CMW). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, *7*(2), 14. https://doi.org/10.53697/emak.v7i2.3808

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Sarima, L. O., Pahmi, P., & Irwan, A. (2026). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KEDESIPLINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRK KABUPATEN SORONG. *JURNAL LENTERA BISNIS*, *15*(1), 2017–2034. https://doi.org/10.34127/jrlab.v15i1.2158

Sekaran, U., & Bougie, R. (2022). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Siagian, S. P. (2020). *Kepemimpinan*. Rineka Cipta.

Stephen P. Robbins, & Mary Coulter. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.

Syahriful Ahyar, Reski Apriyani, Nanda Herlianur, Putri Rahmawati, Viola Augustia Putri, & Naomi Boru Tobing. (2025). Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Inovasi Organisasi di Perusahaan BUMN Indonesia. *Perspektif Administrasi Publik Dan Hukum*, *2*(4), 39–46. https://doi.org/10.62383/perspektif.v2i4.685

Widyandari, et al. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*.

Winarsih, W., & Vernica Aries. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Awfa Smart Media Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 17.