

The Effect of Participative Leadership, Trust, and Work Autonomy on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at PT Semua Dari Alam

*Lutfhi Firdaus Ansori¹, Albert Yansen², Ependi³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mohammad Husni Thamrin

Correspondence Author: Lutfhi Firdaus Ansori, lutfhifirdausansori11@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.37012/jeb.v2i1.4063>

Abstract

This study examines the effect of Participative Leadership, Trust, and Work Autonomy on Employee Performance, with Job Satisfaction as a mediating variable. The object of this study is 35 permanent Generation Z employees of PT Semua Dari Alam, a company whose turnover reached 102.8 percent in 2025. The sample was selected through saturated sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3 and a bootstrapping procedure of 5,000 resamples. Results show that Participative Leadership has a significant positive effect on Job Satisfaction and on Employee Performance through the mediation of Job Satisfaction. Trust and Work Autonomy have positive but non-significant effects. Job Satisfaction has a significant positive effect on Employee Performance. The model explains 57.9 percent of the variance in Job Satisfaction and 49.8 percent of the variance in Employee Performance. These findings suggest that management should prioritize participative leadership and job satisfaction programs to improve retention and performance.

Keywords: Participative Leadership, Trust, Work Autonomy, Job Satisfaction, Employee Performance

Abstrak

Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kepercayaan, dan Otonomi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah 35 karyawan tetap Generasi Z PT Semua Dari Alam, perusahaan dengan tingkat turnover mencapai 102,8 persen pada 2025. Sampel dipilih melalui sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 3 dan prosedur bootstrapping 5.000 resample. Hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja. Kepercayaan dan Otonomi Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Model ini menjelaskan 57,9 persen varians Kepuasan Kerja dan 49,8 persen varians Kinerja Karyawan. Temuan ini merekomendasikan manajemen memprioritaskan kepemimpinan partisipatif dan program kepuasan kerja untuk meningkatkan retensi dan kinerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Partisipatif, Kepercayaan, Otonomi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pilar strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, karena sumber daya manusia tidak hanya menjadi pelaksana kegiatan operasional, tetapi juga penggerak inovasi, produktivitas, dan daya saing. Dessler (2020) menyatakan bahwa keberhasilan MSDM modern ditentukan oleh kemampuan organisasi menyelaraskan kebijakan pengelolaan karyawan dengan karakteristik dan harapan tenaga kerja yang terus berubah seiring pergeseran komposisi generasi. Kegagalan beradaptasi berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan keluar-masuk karyawan (turnover). Saat ini angkatan kerja Indonesia mulai didominasi Generasi Z yang cenderung menginginkan transparansi, fleksibilitas tinggi, dan hubungan kerja yang setara (Putri & Rachmawati, 2020), sehingga pola pengelolaan sumber daya manusia perlu disesuaikan.

Kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah, dinilai efektif meningkatkan motivasi intrinsik generasi muda (Choi dkk., 2020; Bhatti dkk., 2022). Efektivitasnya ditopang oleh kepercayaan, yaitu keyakinan terhadap integritas, niat baik, dan kompetensi pemimpin (Dirani dkk., 2020; Mayer dkk., 1995). Selain itu, otonomi kerja merupakan kebutuhan psikologis dasar yang meningkatkan motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2017). Ketiga faktor tersebut diduga membentuk kepuasan kerja, yakni kondisi emosional yang menyenangkan akibat penilaian terhadap pekerjaan (Wibowo, 2022), yang pada gilirannya berkontribusi terhadap kinerja karyawan, yaitu hasil kerja yang dicapai berdasarkan standar organisasi (Mangkunegara, 2020).

PT Semua Dari Alam adalah perusahaan manufaktur pangan fungsional bermerek Alamme yang berdiri pada tahun 2023 di Bandung. Perusahaan tumbuh dari 28 karyawan menjadi 99 karyawan pada awal 2026 dengan komposisi yang didominasi Generasi Z. Berdasarkan data internal Departemen Human Capital, ekspansi tersebut tidak diimbangi penyesuaian sistem sehingga turnover tahun 2025 mencapai 102,8 persen dengan 87 karyawan mengundurkan diri. Wawancara pendahuluan dengan perwakilan karyawan Generasi Z mengindikasikan defisit kepuasan kerja yang bersumber dari tiga hal, yaitu karyawan jarang dilibatkan dalam keputusan operasional harian, adanya jarak psikologis berupa krisis kepercayaan antara manajemen dan karyawan baru, serta ruang gerak penyelesaian tugas yang sangat terbatas.

Penelitian terdahulu umumnya menguji variabel-variabel tersebut secara parsial. Paramitha

dkk. (2021) menguji kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, Dewi dkk. (2023) menguji otonomi kerja tanpa menyertakan kepercayaan, dan Jiputra (2019) menemukan hasil yang tidak konsisten karena kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian terdapat research gap berupa keterbatasan penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan partisipatif, kepercayaan, otonomi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam satu model. Kebaruan penelitian ini terletak pada (1) pengujian tiga variabel independen secara simultan dalam satu model struktural, (2) penempatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan (3) fokus pada karyawan Generasi Z di sektor manufaktur pangan fungsional yang masih jarang dikaji.

Penelitian ini berlandaskan Social Exchange Theory (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) yang menjelaskan bahwa perlakuan positif organisasi berupa partisipasi dan kepercayaan akan dibalas karyawan dengan sikap dan perilaku positif, serta Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2017) yang menempatkan otonomi sebagai kebutuhan psikologis dasar. Berdasarkan kerangka tersebut, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut: Kepemimpinan Partisipatif (H1), Kepercayaan (H2), dan Otonomi Kerja (H3) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap

Kepuasan Kerja; Kepuasan Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H4); serta Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (H5), Kepercayaan (H6), dan Otonomi Kerja (H7) terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kepercayaan, dan Otonomi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di PT Semua Dari Alam. Hasilnya diharapkan memperkaya kajian MSDM lintas generasi dan menjadi dasar kebijakan pengelolaan serta retensi karyawan bagi perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk menganalisis hubungan antar variabel (Sugiyono, 2022; Creswell & Creswell, 2018). Penelitian dilaksanakan di PT Semua Dari Alam, Bandung, selama tiga bulan, yaitu Maret hingga Mei 2026. Lokasi dipilih karena Generasi Z, yang menurut klasifikasi Badan Pusat Statistik adalah kelompok kelahiran 1997–2012, menjadi kelompok mayoritas dalam

komposisi tenaga kerja perusahaan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Semua Dari Alam yang berstatus Generasi Z, berjumlah 35 orang dari total 99 karyawan. Karena populasi relatif kecil, digunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi menjadi sampel (Sugiyono, 2022), dengan kriteria inklusi: (1) karyawan tetap, (2) termasuk Generasi Z (kelahiran 1997–2012), dan (3) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Ukuran sampel 35 responden memenuhi aturan 10 times rule (Barclay dkk., 1995) dengan jalur struktural terbanyak sebanyak tiga jalur menuju satu konstruk. PLS-SEM juga tidak mensyaratkan normalitas data dan tetap memiliki daya statistik memadai pada sampel kecil dengan bootstrapping 5.000 subsampel (Hair dkk., 2022).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) yang diisi secara mandiri, sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, dan literatur relevan. Variabel penelitian terdiri atas Kepemimpinan Partisipatif (X1), Kepercayaan (X2), dan Otonomi Kerja (X3) sebagai variabel independen, Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel mediasi, dan Kinerja Karyawan (Y2) sebagai variabel dependen. Setiap variabel diukur dengan enam butir pernyataan sehingga instrumen awal terdiri atas 30 butir yang disusun dari indikator pada kajian teori.

Analisis data menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 3 karena fleksibel terhadap asumsi distribusi dan mampu menganalisis model kompleks pada sampel kecil (Hair dkk., 2022). Evaluasi model pengukuran (outer model) meliputi outer loading $\geq 0,70$, Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$, validitas diskriminan (Fornell-Larcker, cross loading, dan HeterotraitMonotrait Ratio/HTMT $< 0,90$), serta reliabilitas (Cronbach's alpha, rho_A, dan Composite Reliability $> 0,70$). Evaluasi model struktural (inner model) meliputi Variance Inflation Factor

(VIF), koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), dan relevansi prediktif melalui PLSpredict (Shmueli dkk., 2019). Pengujian hipotesis dilakukan dengan bootstrapping 5.000 subsampel, uji dua arah pada taraf signifikansi 5 persen, dengan kriteria hipotesis diterima apabila T-Statistic $\geq 1,96$ dan P-Value $< 0,05$. Pengaruh mediasi diuji melalui specific indirect effect.

HASIL & PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 35 responden yang seluruhnya merupakan karyawan tetap Generasi Z PT Semua Dari Alam. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	20	57,1%
	Perempuan	15	42,9%
Usia	18–24 tahun	28	80,0%
	25–29 tahun	7	20,0%
Lama Bekerja	< 1 tahun	24	68,6%
	> 1 tahun	11	31,4%
Divisi	E-Commerce	17	48,6%
	Brand	11	31,4%
	Operations	5	14,3%
	People & Finance	2	5,7%
Total		35	100%

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi laki-laki (57,1 persen) dan berusia 18–24 tahun (80,0 persen), yang menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di perusahaan merupakan tenaga kerja muda yang baru memasuki dunia kerja. Sebagian besar responden (68,6 persen) memiliki masa kerja kurang dari satu tahun, yang mencerminkan tingginya pergantian karyawan yang melatarbelakangi penelitian ini. Berdasarkan unit kerja, responden terbanyak berasal dari Divisi E-Commerce (48,6 persen) dan Brand (31,4 persen), sejalan dengan fokus operasional perusahaan pada penjualan daring dan pengelolaan merek.

Analisis Deskriptif

Data internal perusahaan mencatat turnover tahun 2025 sebesar 102,8 persen, yaitu 87 karyawan mengundurkan diri dari rata-rata 84,58 karyawan per bulan, dengan lonjakan tertinggi pada bulan Mei, November, dan Desember (11 orang per bulan). Pra-survei pada Maret 2026 terhadap 22 karyawan lintas divisi menunjukkan rata-rata skor persepsi kepemimpinan partisipatif pada rentang 3,86–4,36, dengan aspek terendah pada kejelasan arahan kerja (3,86) dan pembagian tugas yang adil (4,00). Statistik deskriptif variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (N = 35)

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi
Kepemimpinan Partisipatif (X1)	3,00	5,00	4,233	0,590
Kepercayaan (X2)	2,50	5,00	4,014	0,684
Otonomi Kerja (X3)	2,67	5,00	3,938	0,614
Kepuasan Kerja (Y1)	2,17	5,00	3,719	0,693
Kinerja Karyawan (Y2)	3,17	5,00	4,095	0,521

Sumber: output SmartPLS 3, data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2 dan interval kategori skala menurut Sugiyono (2022), Kepemimpinan Partisipatif berada pada kategori sangat tinggi (4,233), sedangkan Kepercayaan, Otonomi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan berada pada kategori tinggi. Kepuasan Kerja memiliki rata-rata terendah (3,719) sekaligus standar deviasi tertinggi (0,693), yang menunjukkan persepsi kepuasan yang paling bervariasi antarresponden dan konsisten dengan tingginya turnover di perusahaan.

Evaluasi Model Pengukuran

Pada model awal, seluruh 30 indikator dianalisis dan tujuh indikator memiliki outer loading di bawah 0,70, yaitu KP2 (0,625), KC3 (0,651), OK1 (0,612), OK3 (0,588), KK2 (0,634), KKR2 (0,597), dan KKR6 (0,643). Ketujuh indikator tersebut dikeluarkan sehingga model akhir terdiri atas 22 indikator. Seluruh indikator pada model akhir memiliki outer loading 0,703–0,901 dengan T-Statistic di atas 1,96 ($p < 0,001$), sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Ringkasan evaluasi model pengukuran disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran (Model Akhir)

Konstruk	Jumlah Indikator	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kepemimpinan Partisipatif	5	0,725–0,866	0,672	0,877	0,878	0,911
Kepercayaan	5	0,809–0,901	0,738	0,911	0,919	0,934
Otonomi Kerja	3	0,810–0,882	0,719	0,805	0,816	0,885
Kepuasan Kerja	5	0,703–0,881	0,652	0,866	0,888	0,903
Kinerja Karyawan	4	0,773–0,865	0,668	0,846	0,964	0,889

Sumber: output SmartPLS 3, data diolah (2026)

Seluruh konstruk memiliki AVE di atas 0,50 serta nilai Cronbach's alpha, rho_A, dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga konstruk dinyatakan reliabel. Pada validitas

diskriminan, setiap indikator memiliki cross loading tertinggi pada konstruksya sendiri. Namun, kriteria FornellLarcker dilanggar pada pasangan Kepemimpinan Partisipatif–Kepercayaan karena korelasi keduanya (0,844) melebihi akar AVE Kepemimpinan Partisipatif (0,820), dan nilai HTMT pasangan tersebut (0,936) melampaui batas 0,90. Pasangan konstruk lainnya memenuhi kriteria dengan HTMT maksimum 0,846. Temuan ini menunjukkan adanya tumpang tindih konseptual antara kepemimpinan partisipatif dan kepercayaan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

Evaluasi Model Struktural

Nilai VIF antarkonstruk disajikan pada Tabel 4. Kepemimpinan Partisipatif (4,498) dan Kepercayaan (3,483) berada pada zona toleransi (3–5), sedangkan Otonomi Kerja (1,984) dan jalur Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (1,000) berada pada kategori ideal. Tidak ada jalur dengan VIF di atas 5.

Tabel 4. Nilai VIF dan Ukuran Efek (f^2) Jalur Struktural

Jalur	VIF	f^2	Keterangan
Kepemimpinan Partisipatif → Kepuasan Kerja	4,498	0,146	Kecil mendekati sedang
Kepercayaan → Kepuasan Kerja	3,483	0,000	Nyaris tidak ada efek
Otonomi Kerja → Kepuasan Kerja	1,984	0,101	Kecil mendekati sedang
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	1,000	0,992	Besar

Sumber: output SmartPLS 3, data diolah (2026)

Nilai R^2 Kepuasan Kerja sebesar 0,579 (Adjusted R^2 0,538) dan R^2 Kinerja Karyawan sebesar 0,498 (Adjusted R^2 0,483), keduanya berkategori moderat. Artinya, Kepemimpinan Partisipatif, Kepercayaan, dan Otonomi Kerja secara simultan menjelaskan 57,9 persen variasi Kepuasan Kerja, sedangkan Kepuasan Kerja menjelaskan 49,8 persen variasi Kinerja Karyawan. Relevansi prediktif model baik, ditunjukkan oleh Q^2_{predict} positif pada Kepuasan Kerja (0,465) dan Kinerja Karyawan (0,353), serta nilai RMSE PLS-SEM yang lebih kecil dibandingkan model regresi linear pada seluruh sembilan indikator endogen.

Pengujian Hipotesis

Peneliti menguji empat hipotesis pengaruh langsung dan tiga hipotesis mediasi menggunakan koefisien jalur, t-statistik, dan p-value hasil bootstrapping 5.000 resample pada taraf signifikansi 5 persen. Hipotesis diterima apabila t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value

lebih kecil dari 0,05. Tabel 5 menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur	Koefisien (O)	T-Statistik	P-Value	Keputusan
H1	Kepemimpinan Partisipatif → Kepuasan Kerja	0,526	2,507	0,012	Diterima
H2	Kepercayaan → Kepuasan Kerja	0,002	0,011	0,991	Ditolak
H3	Otonomi Kerja → Kepuasan Kerja	0,290	1,436	0,151	Ditolak
H4	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,706	12,888	0,000	Diterima

Sumber: output SmartPLS 3, data diolah (2026)

Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H1 diterima). Kepercayaan (H2 ditolak) dan Otonomi Kerja (H3 ditolak) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, meskipun koefisien Otonomi Kerja positif. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H4 diterima) dan menjadi jalur dengan pengaruh terkuat dalam model.

Tabel 6 menyajikan hasil pengujian efek mediasi Kepuasan Kerja pada hubungan Kepemimpinan Partisipatif, Kepercayaan, dan Otonomi Kerja dengan Kinerja Karyawan.

Tabel 6. Hasil Pengujian Efek Mediasi

Hipotesis	Jalur Mediasi	Koefisien Indirect	T-Statistik	P-Value	Keputusan
H5	Kepemimpinan Partisipatif → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,371	2,491	0,013	Diterima
H6	Kepercayaan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,002	0,010	0,992	Ditolak
H7	Otonomi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,205	1,369	0,171	Ditolak

Sumber: output SmartPLS 3, data diolah (2026)

Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan (H5 diterima), tetapi tidak memediasi pengaruh Kepercayaan (H6 ditolak) maupun Otonomi Kerja (H7 ditolak). Model penelitian tidak memuat jalur langsung dari variabel independen ke Kinerja Karyawan, sehingga tipologi mediasi penuh atau parsial (Zhao dkk., 2010) tidak dapat ditetapkan. Dengan demikian, tiga dari tujuh hipotesis diterima (H1, H4, dan H5) dan empat hipotesis ditolak (H2, H3, H6, dan H7).

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory: ketika pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan membangun komunikasi dua arah, karyawan merasa dihargai dan membalasnya dengan kepuasan kerja (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Temuan ini konsisten dengan Liza (2022) yang menemukan hubungan positif sangat signifikan antara kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja ($r = 0,780$), Nugroho (2022), serta Paramitha dkk. (2021). Hasil pra-survei terhadap 22 karyawan menunjukkan kejelasan arahan kerja (3,86) dan pembagian tugas yang adil (4,00) sebagai aspek dengan skor terendah, yang mengindikasikan area perbaikan dengan potensi dampak terbesar terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepercayaan terhadap Kepuasan Kerja. Kepercayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($F^2 \approx 0,000$). Hasil ini berbeda dengan Dirani dkk. (2020), Fulmer dan Ostroff (2017), Newman dkk. (2020), serta Patras dan Hidayat (2019) yang menempatkan kepercayaan sebagai fondasi hubungan atasan–bawahan dan kepuasan kerja. Penjelasan yang paling mungkin adalah kolinearitas dengan Kepemimpinan Partisipatif (korelasi 0,844; HTMT 0,936; VIF 4,498), sehingga sebagian besar varians Kepuasan Kerja yang seharusnya menjadi kontribusi unik kepercayaan telah dijelaskan oleh kepemimpinan partisipatif dalam estimasi simultan. Hal ini merupakan indikasi masalah kolinearitas, bukan bukti bahwa kepercayaan tidak penting secara konseptual.

Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Otonomi Kerja berpengaruh positif tetapi belum signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($p = 0,151$; $F^2 = 0,101$). Hasil ini berbeda dengan SelfDetermination Theory (Deci & Ryan, 2017) serta temuan Parker dkk. (2020), Wicaksana (2024), dan Dewi dkk. (2023). Arah koefisien yang positif dan ukuran efek yang mendekati kategori sedang menunjukkan bahwa otonomi tetap memiliki kontribusi praktis. Ketidaksignifikanan kemungkinan berasal dari keterbatasan daya statistik pada sampel 35 responden dan berkurangnya indikator Otonomi Kerja menjadi tiga butir setelah eliminasi, sehingga hasil ini lebih tepat dibaca sebagai “belum terbukti signifikan” dibandingkan “terbukti tidak berpengaruh”.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan $F^2 0,992$ yang tergolong besar dan

jalur yang bebas dari kolinearitas ($VIF = 1,000$). Temuan ini sejalan dengan Locke dan Latham (2020) yang menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan bersedia memberikan upaya ekstra, serta konsisten dengan Mangkunegara (2020), Robbins dan Judge (2018), Nugroho (2022), Ambalele (2023), dan Rohi dkk. (2025). Dalam perspektif Social Exchange Theory, kepuasan kerja merupakan balasan atas perlakuan positif organisasi yang diwujudkan dalam peningkatan kinerja.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan partisipatif meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu, dan kepuasan yang tinggi mendorong karyawan berkinerja lebih baik sebagai bentuk timbal balik. Temuan ini konsisten dengan Paramitha dkk. (2021) yang menemukan pengaruh tidak langsung sebesar 0,235 serta Nugroho (2022), dan sejalan dengan peran kepuasan kerja sebagai mediator pada penelitian Ramadhania dkk. (2025) serta Iman dan Nitawati (2025). Sebaliknya, Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Kepercayaan maupun Otonomi Kerja.

Hasil ini merupakan konsekuensi logis dari tidak signifikannya jalur Kepercayaan $\rightarrow$ Kepuasan Kerja dan Otonomi Kerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja, karena pengaruh tidak langsung merupakan hasil kali kedua jalur penyusunnya. Temuan H6 berbeda dengan Setiawan dkk. (2020) dan Supeno dan Audah (2019), sedangkan temuan H7 sejalan dengan Dewi dkk. (2023) yang juga tidak menemukan efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan otonomi dan kinerja.

Implikasi Teoretis dan Praktis. Penelitian ini memperkuat Social Exchange Theory (Blau, 1964) dalam konteks karyawan Generasi Z di sektor manufaktur pangan fungsional, khususnya peran kepemimpinan partisipatif sebagai pengungkit utama kepuasan kerja dan, melalui kepuasan kerja, kinerja karyawan. Dukungan terhadap Self-Determination Theory belum dapat dibuktikan pada sampel ini. Secara praktis, PT Semua Dari Alam disarankan memprioritaskan penguatan kepemimpinan partisipatif, khususnya kejelasan arahan kerja dan pembagian tugas yang adil, misalnya melalui pelibatan karyawan dalam rapat pengambilan keputusan dan penyediaan ruang diskusi dua arah. Mengingat kepuasan kerja merupakan anteseden kinerja yang sangat kuat, program peningkatan kepuasan kerja yang mencakup kompensasi, hubungan kerja, dan jenjang karier perlu menjadi prioritas strategis SDM untuk menekan turnover. Kepercayaan dan otonomi kerja tetap tidak boleh diabaikan karena hasil yang tidak signifikan lebih mungkin disebabkan oleh keterbatasan penelitian.

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kepercayaan, dan Otonomi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, pada 35 karyawan tetap Generasi Z PT Semua Dari Alam. Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,526$), sedangkan Kepercayaan ($\beta = 0,002$) dan Otonomi Kerja ($\beta = 0,290$) tidak berpengaruh signifikan, yang diduga berkaitan dengan kolinearitas dan keterbatasan ukuran sampel. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,706$) dan memediasi pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,371$), tetapi tidak memediasi pengaruh Kepercayaan dan Otonomi Kerja. Model ini menjelaskan 57,9 persen varians Kepuasan Kerja dan 49,8 persen varians Kinerja Karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan ukuran sampel yang lebih besar, memodelkan Kepercayaan sebagai anteseden atau moderator Kepemimpinan Partisipatif, atau merevisi butir pernyataan agar kedua konstruk lebih terdiferensiasi. Model juga dapat dilengkapi jalur langsung dari variabel independen ke Kinerja Karyawan agar tipe mediasi dapat diklasifikasikan, serta menggunakan desain longitudinal untuk memperkuat klaim kausalitas yang pada penelitian ini hanya didukung data cross-sectional.

REFERENSI

- Ambalele, E. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Nampar Nos Ruteng. *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 8(2), 45–58.
- Barclay, D., Thompson, R., & Higgins, C. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2, 285–309.
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., & Juhari, A. S. (2022). Participative leadership and employee outcomes: The role of intrinsic motivation and psychological empowerment. *Management Research Review*, 45(3), 321–340. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-20210056>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. W. (2020). Participative leadership and employee creativity: The mediating role of psychological safety and intrinsic motivation. *Sustainability*, 12(9), 3812. <https://doi.org/10.3390/su12093812>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Dewi, S. S., Kurniawan, I. S., & Wibowo, A. (2023). Pengaruh otonomi dan beban kerja pada kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai pemediasi. *Jurnal Orientasi Bisnis dan Entrepreneurship*, 4(2), 88–102.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2017). Trust in organizations: A multilevel perspective. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 215–240). Oxford University Press.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed., rev.). SAGE Publications.

Iman, N., & Nitawati, E. Y. (2025). The influence of remote working and organizational support on work engagement with job satisfaction as a mediating variable. *JE3S*, 6(2), 112–130.

Jiputra, J. A. (2019). Pengaruh kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Rembaka). *AGORA: Jurnal Ilmiah*

- Manajemen dan Ekonomi*, 7(1), 33–48.
- Liza, H. (2022). *Hubungan kepemimpinan partisipatif dengan kepuasan kerja pada karyawan Kantor KKR Aceh* [Tesis, UIN Ar-Raniry].
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Goal setting theory and job satisfaction. In P. L. Perrewé, P. D. Harms, & C. H. Chang (Eds.), *Handbook on the temporal dynamics of organizational behavior* (pp. 89–106). Edward Elgar Publishing.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Edisi ke-14). PT Remaja Rosdakarya.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2020). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics: A European Review*, 29(4), 537–552.
<https://doi.org/10.1111/beer.12345>
- Nugroho, N. E. (2022). Employee performance improvement influenced by participative leadership, interpersonal communication and job satisfaction. *GREENOMIKA*, 4(2), 55–70.
- Paramitha, I. G. M. K. P., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. (2021). Peranan kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar. *FVALUES: Jurnal Manajemen SDM*, 3(2), 67–82.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2020). Work design and employee outcomes. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 221–249.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045152>
- Patras, Y. E., & Hidayat, R. (2019). Upaya meningkatkan kepercayaan pada organisasi melalui perbaikan perilaku pemimpin dan keadilan organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 45–60.
- Putri, D. A., & Rachmawati, I. K. (2020). Preferensi Generasi Z dalam memilih tempat kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 89–104.

- Ramadhania, R. N., Wardy, A., Nurwanti, & Tjahjadi, K. (2025). Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. *Media Bisnis*, 17(1), 45–62.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rohi, E., Fanggidae, R. E., Salean, D. Y., & Nursiani, N. P. (2025). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada BTN Kantor Cabang Kupang). *GLORY: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 6(1), 33–50.
- Setiawan, A. B., Ayu, A., & Bela, A. (2020). Pengaruh kepercayaan pada atasan dan kepuasan kerja terhadap kepercayaan karyawan pada organisasi. *Business and Entrepreneurship Journal (UMITRA)*, 2(1), 15–28.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-022019-0159>
- Sugiyono, D. (2022). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D* (Edisi revisi). Alfabeta.
- Supeno, S., & Audah, A. (2019). Pengaruh kepemimpinan partisipatif pada kinerja mahasiswa magang: Peran mediasi kepercayaan pada organisasi. *At-Tahdzib: Jurnal Studi Islam dan Muamalah*, 7(2), 137–156.
- Wibowo, A. (2022). *Manajemen kinerja: Konsep dan aplikasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Wicaksana, A. (2024). *Peningkatan kinerja SDM berbasis otonomi kerja dan kepuasan kerja dalam perspektif dukungan supervisi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Semarang* [Tesis, Universitas Diponegoro].
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>