

**PENGARUH MANAJEMEN PARTISIPATIF TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DENGAN KEPRIBADIAN KARYAWAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI DI KAFE “X” BANDUNG**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi

**Oleh:  
Silmina  
2013120186**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN  
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013  
BANDUNG  
2018**

**INFLUENCE OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT TOWARDS  
JOB SATISFACTION WITH EMPLOYEE'S PERSONALITY AS  
MODERATING VARIABLE AT CAFE "X" BANDUNG**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements  
for Bachelor's Degree In Economics

**By:  
Silmina  
2013120186**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN MANAGEMENT  
Accredited by BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013  
BANDUNG  
2018**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH MANAJEMEN PARTISIPATIF TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DENGAN KEPERIBADIAN KARYAWAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI DI KAFE "X" BANDUNG**

Oleh:  
Silmina  
2013120186

Bandung, Januari 2018  
Ketua Program Sarjana Manajemen

Triyana Iskandarsyah, Dra., M. Si.

Pembimbing Skripsi,

Ko-pembimbing Skripsi,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M. Si.

Angela Teressia, S. IP., M. M.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Silmina  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 29 November 1996  
Nomor Pokok Mahasiswa (NPM) : 2013120186  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

judul :

Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dengan Kepribadian Karyawan sebagai Variabel Moderasi di Kafe "X" Bandung

dengan,

Pembimbing : Triyana Iskandarsyah, Dra., M. Si.  
Ko-pembimbing : Angela Teressia, S. IP., M. M.

## MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri.

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta atau yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik dan sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,  
Dinyatakan tanggal : 17 Januari 2018

Pembuat Pernyataan :



(Silmina)

## ABSTRAK

Saat ini, di kalangan anak muda khususnya untuk pelajar dan mahasiswa semakin kental dengan *lifestyle* “nongkrong” atau berdiam diri di suatu tempat hanya untuk menghabiskan waktu mengobrol bersama teman-teman ataupun untuk mengerjakan tugas. Dengan adanya *lifestyle* tersebut, para pebisnis melihatnya sebagai suatu kesempatan yang bagus untuk membuka bisnis tempat makan. Salah satunya adalah Kafe X, tempat makan di Kota Bandung yang dipilih sebagai objek untuk penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kepribadian sebagai variabel moderasi. Variabel yang digunakan adalah manajemen partisipatif sebagai variabel  $X_1$ , kepribadian sebagai variabel  $X_2$ , dan kepuasan kerja sebagai variabel  $Y$ . Selain itu, melalui penelitian ini dapat diketahui pula bagaimana kondisi ketiga variabel tersebut di Kafe X Bandung.

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah *applied research* atau penelitian terapan sedangkan jika dilihat dari tujuannya, penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan melalui hasil wawancara dan penyebaran kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian melalui analisis *Partial Least Square* (PLS), dapat diketahui bahwa kepribadian bukan merupakan variabel moderasi dari pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan di Kafe X.

*Keyword:* Manajemen partisipatif, kepribadian, kepuasan kerja

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi berjudul “Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dengan Kepribadian Karyawan sebagai Variabel Moderasi di Kafe X Bandung” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung. Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti memperoleh banyak dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu peneliti ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan yang sangat berharga bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Maka, dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua peneliti, Ade Badruddin dan Uun Soleha, yang tiada henti memberikan doa, kasih sayang, dan dukungan kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dan masa perkuliahan S1 dengan baik.
2. Irvan Ibadillah selaku teman, *partner*, dan seseorang yang sangat berarti dalam hidup peneliti. Terima kasih untuk seluruh kasih sayang yang diberikan, dukungan yang tiada henti, dan selalu setia mendengarkan keluh kesah peneliti dimanapun dan kapanpun.
3. Kakak-kakak peneliti, yaitu Muhammad Romdhon, Noviansyah, Meisarah, Nurrachmah, dan Emil Rachmawati yang selalu memberikan dukungan berupa doa, motivasi, tenaga, dan waktu untuk membantu kelancaran penyusunan skripsi adiknya ini.
4. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M. Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan sekaligus dosen pembimbing yang telah memberikan kesabaran, waktu, dan dukungan untuk membantu, membimbing, dan mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Angela Teressia, S. IP., M. M. selaku dosen ko-pembimbing yang telah memberikan kesabaran, waktu, dan dukungan untuk membantu, membimbing, dan mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Ibu Dr. Dra. Maria Merry Marianti, M. Si. selaku dosen wali yang memberikan arahan selama peneliti menjalani masa perkuliahan.
7. Seluruh dosen Universitas Katolik Parahyangan khususnya di Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama masa perkuliahan kepada peneliti.
8. Seluruh staf tata usaha, bagian perpustakaan, dan para pekerya Universitas Katolik Parahyangan khususnya di Fakultas Ekonomi atas semua bantuannya baik dalam hal administrasi maupun hal-hal kecil lainnya yang dapat membantu peneliti selama masa perkuliahan.
9. *Outlet Manager, Assistant Outlet Manager*, dan seluruh karyawan di Kafe X Bandung yang telah memberikan kesempatan dan waktu untuk kelancaran penelitian yang telah dilakukan.
10. Teman-teman kuliah peneliti, Gadis Lumayan Suci, yaitu Airien Parapat, Aisha Syifa Maudina, Annisa Putri Andryani, Annisa Nur Santika, Ashifa Rahma Wulandari, Degita Cahya Fajriani, Tanyta Ambardhita, Annisa Zahra Faza, Miranda Agustina, Nida Fairuz, Niken Yovieta Rahmaayu, Ratih Gayatri, Saraswati Oktora, dan Sarah Lolita. Terima kasih atas kesetiiaannya selama ini dalam menghabiskan uang khususnya untuk kesejahteraan perut peneliti, candaan yang tidak henti-hentinya menghibur disaat penyusunan skripsi, dan hal-hal berharga lainnya.
11. Teman-teman SMA peneliti, Istri Sholehah, yaitu Albi Nur Abizar, Endah Shaummah, Fuzie Indah Noerviany, Irna Lutfiyani Hayati, Nadhila Chairunisa, Najmi Leila Sepyanisa, Nurul Fauzia Erlan, Rafa Latifah Nurafifah, dan Wulandari Retna yang senantiasa memberikan dukungan, hiburan, dan cerita selama masa perkuliahan peneliti khususnya saat penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman manajemen insani seperjuangan peneliti, yaitu Astrid Aprilia Nataniel, Annasthasia Putri, Dicky Fatony, Mega Tria, dan Riansyah Aulia yang saling bantu-membantu dalam berbagi informasi hingga akhir proses penyusunan skripsi ini.
13. Seluruh keluarga besar Manajemen Universitas Katolik Parahyangan angkatan 2013 yang selalu menemani, membantu, dan berjuang bersama-sama dengan peneliti selama masa perkuliahan.

14. Pak Suratno selaku satpam lantai 4 yang selalu memberikan informasi kepada peneliti sehingga membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
15. Pihak-pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Terima kasih atas semua bantuan, dukungan, doa, atau hal-hal lainnya yang diberikan kepada peneliti selama menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam hal penulisan maupun pembahasan dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan peneliti. Oleh karena itu, peneliti berharap dapat menerima kritik dan saran yang dapat menjadi masukan bagi peneliti. Akhir kata, peneliti berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat dan pembelajaran bagi semua pihak yang membacanya.

Bandung, Januari 2018

Silmina

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.5. Kerangka Pemikiran.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Manajemen Partisipatif .....	10
2.1.1. Pengertian Manajemen Partisipatif .....	10
2.1.2. <i>The Vroom and Yetton Model</i> .....	10
2.1.3. Dimensi Manajemen Partisipatif.....	12
2.2. Kepuasan Kerja .....	13
2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	13
2.2.2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	14
2.2.3. Teori-Teori Kepuasan Kerja .....	16
2.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja.....	17
2.2.5. Pengukuran Kepuasan Kerja.....	18
2.3. Kepribadian .....	19
2.4. Penelitian Terdahulu .....	20
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	22
3.1. Metode Penelitian.....	22
3.1.1. Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.1.2. Populasi Penelitian.....	23
3.1.3. Uji Pengolahan Data .....	23

3.1.4.	Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	25
3.1.5.	Operasionalisasi Variabel .....	28
3.2.	Objek Penelitian .....	38
3.2.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	38
3.2.2.	Struktur Organisasi .....	40
3.2.3.	Tugas dan Wewenang Setiap Jabatan .....	40
3.3.	Analisis Data Kuesioner.....	42
3.3.1.	Gambaran Umum Karyawan Kafe X.....	42
3.3.2.	Hasil Uji Validitas Kuesioner .....	44
3.3.3.	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner .....	49
BAB 4	PEMBAHASAN.....	51
4.1.	Analisis Manajemen Partisipatif .....	51
4.2.	Analisis Kepribadian Karyawan.....	58
4.3.	Analisis Tingkat Kepuasan Kerja.....	65
4.4.	Analisis Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja.....	70
4.4.1.	Uji Normalitas.....	71
4.4.2.	Analisis Model Regresi Linier Sederhana .....	71
4.5.	Analisis Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dengan Kepribadian Karyawan sebagai Variabel Moderasi.....	73
4.5.1.	Analisis Model <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	73
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN .....	81
5.1.	Kesimpulan.....	81
5.2.	Saran.....	82
5.3.	Keterbatasan .....	84
DAFTAR PUSTAKA	.....	86
LAMPIRAN	.....	88
RIWAYAT HIDUP	.....	99

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Skala Likert.....	25
Tabel 3.2. Kriteria <i>Scoring International Personality Item Pool (IPIP)</i> .....	26
Tabel 3.3. Pengelompokan Item <i>Scoring</i> .....	26
Tabel 3.4. Kriteria Analisis Kualitatif.....	27
Tabel 3.5. Operasionalisasi Variabel ( $X_1$ ) Manajemen Partisipatif.....	29
Tabel 3.6. Operasionalisasi Variabel ( $X_2$ ) Kepribadian.....	34
Tabel 3.7. Operasionalisasi Variabel (Y) Kepuasan Kerja .....	36
Tabel 3.8. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	42
Tabel 3.9. Data Responden Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 3.10. Data Responden Berdasarkan <i>Section</i> (Bagian) Tempat Bekerja.....	43
Tabel 3.11. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	43
Tabel 3.12. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	44
Tabel 3.13. Hasil Uji Validitas <i>Item</i> Manajemen Partisipatif.....	45
Tabel 3.14. Hasil Uji Validitas <i>Item</i> Kepribadian.....	46
Tabel 3.15. Hasil Uji Validitas <i>Item</i> Kepuasan Kerja.....	48
Tabel 3.16. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Manajemen Partisipatif .....	49
Tabel 3.17. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepribadian .....	49
Tabel 3.18. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja .....	49
Tabel 4.1. Jawaban Responden Terhadap Variabel Manajemen Partisipatif.....	52
Tabel 4.2. Jawaban Responden Terhadap Dimensi Struktur Keorganisasian .....	53
Tabel 4.3. Jawaban Responden Terhadap Dimensi Kepemimpinan.....	54
Tabel 4.4. Jawaban Responden Terhadap Dimensi Pengambilan Keputusan .....	55
Tabel 4.5. Jawaban Responden Terhadap Dimensi <i>Goal-Setting</i> .....	55
Tabel 4.6. Jawaban Responden Terhadap Dimensi Motivasi .....	56
Tabel 4.7. Jawaban Responden Terhadap Dimensi Proses Komunikasi .....	57
Tabel 4.8. Jawaban Responden Terhadap Dimensi <i>Management Controls</i> .....	58
Tabel 4.9. Hasil <i>Scoring</i> Dimensi <i>Extraversion</i> (E) .....	59
Tabel 4.10. Hasil <i>Scoring</i> Dimensi <i>Agreeableness</i> (A) .....	60
Tabel 4.11. Hasil <i>Scoring</i> Dimensi <i>Conscientiousness</i> (C).....	61
Tabel 4.12. Hasil <i>Scoring</i> Dimensi <i>Neuroticism</i> (N).....	62

Tabel 4.13. Hasil <i>Scoring</i> Dimensi <i>Openness to Experience</i> (O).....	63
Tabel 4.14. Kepribadian Dominan Responden.....	64
Tabel 4.15. Persentase Responden Berdasarkan Kepribadian .....	65
Tabel 4.16. Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....	66
Tabel 4.17. Jawaban Responden Terhadap Dimensi <i>Work It Self</i> .....	67
Tabel 4.18. Jawaban Responden Terhadap Dimensi <i>Pay</i> .....	68
Tabel 4.19. Jawaban Responden Terhadap Dimensi <i>Promotion Opportunities</i> .....	68
Tabel 4.20. Jawaban Responden Terhadap Dimensi <i>Supervision</i> .....	69
Tabel 4.21. Jawaban Responden Terhadap Dimensi <i>Co-workers</i> .....	70
Tabel 4.22. Hasil Uji Normalitas .....	71
Tabel 4.23. Hasil Pengujian Regresi Manajemen Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja (1).....	72
Tabel 4.24. Hasil Pengujian Regresi Manajemen Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja (2).....	72
Tabel 4.25. <i>Outer Loadings</i> .....	75
Tabel 4.26. <i>Path Coefficients</i> .....	78
Tabel 4.27. <i>R Square</i> .....	78
Tabel 4.28. Perbandingan Nilai <i>R Square</i> .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Model Penelitian .....	9
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Kafe X.....	40
Gambar 4.1. <i>Path Model</i> .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	89
---------------------------	----

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Seiring dengan perkembangan dunia bisnis, semakin banyak orang yang berbondong-bondong membuka suatu bisnis. Tidak dapat dipungkiri bahwa peluang yang ada menawarkan kesempatan yang menggiurkan untuk berkecimpung pada dunia bisnis. Regulasi dan fasilitas dari lembaga keuangan memberikan peluang yang lebih besar untuk membuka usaha baru saat ini sehingga semakin banyak orang yang memulai sebuah bisnis. Hal tersebut membuat persaingan yang terjadi antara satu bisnis dengan bisnis lainnya mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Persaingan yang semakin hari semakin meningkat antara pelaku bisnis mengharuskan setiap perusahaan untuk terus bertahan setiap waktunya.

Fenomena yang saat ini terjadi adalah banyak orang yang mendirikan suatu bisnis atau perusahaan, namun tidak dapat mempertahankannya untuk waktu yang lama sehingga pada akhirnya mereka hanya akan merugi baik dari sisi finansial maupun waktu. Perlu diketahui bahwa sebenarnya hal yang paling sulit ialah mempertahankan sebuah perusahaan. Untuk mempertahankan sebuah perusahaan diperlukan perhatian khusus terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab gagalnya perusahaan-perusahaan lain yang telah berdiri sebelumnya. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut manajer dapat mengantisipasi terjadinya masalah yang dapat mengancam keberlangsungan perusahaan. Hal yang diharapkan adalah para manajer dapat mengambil pembelajaran yang dapat digunakan untuk mempertahankan perusahaan untuk kedepannya.

Salah satu faktor yang menjadi penyebab gagalnya suatu perusahaan adalah perusahaan tidak dapat mempertahankan karyawannya, khususnya karyawan yang memiliki potensi yang baik untuk kedepannya. Karyawan yang memiliki potensi yang baik yaitu karyawan yang memiliki kemauan kerja yang tinggi, kemauan untuk terus belajar, mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, serta merasa senang dan puas dengan pekerjaan yang dikerjakannya. Karyawan dengan kriteria berikut merupakan karyawan yang dapat memberikan manfaat bagi

perusahaan untuk kedepannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan karyawan dengan kriteria berikut. Selain itu, perlu diketahui bahwa suatu perusahaan tidak dapat terus berjalan jika orang-orang yang menjalankannya atau dengan kata lain karyawannya tidak memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan. Karyawan yang memiliki kemauan kerja yang tinggi, kemauan untuk terus belajar, mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, merasa senang dan puas dengan pekerjaan yang dikerjakannya, dan memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan merupakan karyawan yang dapat menjadi salah satu faktor kesuksesan suatu perusahaan.

Saat ini, di kalangan anak muda khususnya untuk pelajar dan mahasiswa semakin kental dengan *lifestyle* “nongkrong” atau berdiam diri di suatu tempat hanya untuk menghabiskan waktu mengobrol bersama teman-teman ataupun untuk mengerjakan tugas. Dengan adanya *lifestyle* tersebut, para pebisnis melihatnya sebagai suatu kesempatan yang bagus untuk membuka bisnis tempat makan. Dapat dilihat bahwa saat ini semakin banyak tempat makan dengan konsep kafe yang menawarkan kenyamanan dan desain yang unik yang dapat membuat konsumen tertarik. Khususnya untuk di Kota Bandung sendiri orang-orang dapat dengan mudah menemukan tempat makan di setiap sudut kota. Salah satu tempat makan di Kota Bandung adalah Kafe X.

Kafe X adalah salah satu usaha yang bergerak dibidang industri kuliner yang berada di bawah naungan PT XYZ. Kafe X berdiri sejak pertengahan tahun 2014 dan terletak di Jalan RE. Martadinata, Kelurahan Merdeka, Kecamatan Sumur Bandung, Kota Bandung. Kafe X merupakan tempat makan yang memiliki konsep kafe dengan desain tempat yang menarik dan menyediakan fasilitas *games* untuk para pelanggannya. Salah satu keunikan yang dimiliki oleh Kafe X yaitu menyediakan makanan dan minuman khas jajanan warung dengan harga yang terjangkau. Produk yang ditawarkan oleh Kafe X antara lain: Mie, roti bakar, pisang bakar, nasi dengan berbagai *topping*, *dessert*, kopi, teh, susu, dan lain-lain. Pasar yang dituju oleh Kafe X adalah anak muda yang memiliki hobi “nongkrong” dan menghabiskan waktu yang lama di kafe.

Karena para pengurus Kafe X masih berada pada usia yang tergolong muda, maka dari itu mereka ingin menerapkan prinsip kekeluargaan pada setiap

pengambilan keputusannya agar lebih mendekati diri dengan seluruh karyawan. Diharapkan dengan hal tersebut dapat membuat karyawan dapat merasa lebih nyaman dalam bekerja. Realisasi dari prinsip kekeluargaan contohnya jika terjadi suatu konflik diantara para karyawan, mereka akan berdiskusi untuk membicarakan masalah tersebut dengan kepala dingin bersama *Assistant Outlet Manager* (AOM) atau *Outlet Manager* (OM) dan menemukan solusi yang terbaik untuk satu sama lain. Namun jika memang permasalahan yang terjadi dikategorikan tidak cukup serius, para karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri baik masalah yang hanya melibatkan diri sendiri ataupun permasalahan yang melibatkan karyawan lain. Setiap karyawan dari seluruh *section* yang ada diberi pembekalan berupa ilmu mengenai *leadership* agar mereka bisa mengawasi satu sama lain dan diharapkan pula dapat membantu mereka untuk menyelesaikan suatu masalah. Untuk *kitchen section*, *bar section*, dan *server section* terdapat satu orang koordinator yang berperan sebagai ketua di masing-masing *section* tersebut.

Setelah jam operasional berakhir selalu diadakan evaluasi setiap harinya untuk membahas bagaimana jalannya kegiatan operasional hari tersebut. Kegiatan evaluasi tersebut berupa tanya jawab dan *sharing* mengenai ada atau tidaknya keluhan dari pelanggan pada hari itu dan jika ada keluhan maka akan dicari tahu penyebabnya agar hal tersebut tidak akan terjadi keesokan harinya. Selain membahas mengenai keluhan pelanggan, jika para karyawan ingin menyampaikan suatu hal yang berkaitan dengan kegiatan operasional maka dapat disampaikan saat evaluasi berlangsung. Selain evaluasi, sebelum *shift* dimulai selalu diadakan *briefing* untuk membahas hal-hal yang perlu diingatkan kembali seputar hasil dari evaluasi sebelumnya. Karena di Kafe X menggunakan sistem *shifting* dan terdapat 3-4 *shift* setiap harinya, maka kegiatan *briefing* pun diadakan 3-4 kali dalam sehari. Berdasarkan hal-hal tersebut, pengurus Kafe X menggunakan prinsip manajemen partisipatif dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya, khususnya dalam pengambilan keputusan.

Di Kafe X, *Assistant Outlet Manager* (AOM) dan *Outlet Manager* (OM) melakukan penilaian secara rutin mengenai kinerja dan kepuasan para karyawannya. Penilaian tersebut digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk kenaikan jabatan karyawan. Berdasarkan hasil penilaian karyawan yang dilakukan

oleh *Assistant Outlet Manager* (AOM) dan *Outlet Manager* (OM), para karyawan di Kafe X memiliki tingkat kepuasan yang rendah. Hal tersebut tercermin dari perilaku para karyawan yang masih mau tidak mau untuk melakukan lembur. Di Kafe X, manajer membebaskan karyawan dalam hal lembur, karyawan yang harus mengambil lembur tidak ditentukan oleh manajer, siapapun karyawan yang bersedia maka orang tersebutlah yang mengambil lembur. Selain itu, para karyawan seringkali datang terlambat khususnya pada *shift breakfast*. Terdapat pula keluhan yang diajukan ke *Assistant Outlet Manager* (AOM) dan *Outlet Manager* (OM) oleh beberapa karyawan bahwa mereka merasa tidak nyaman. Para *Assistant Outlet Manager* (AOM) dan *Outlet Manager* (OM) pun belum mengetahui lebih detail mengenai alasan mengapa beberapa karyawan tersebut merasa tidak nyaman. Hal-hal tersebut diduga merupakan indikasi dari tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah. Namun, *Assistant Outlet Manager* (AOM) dan *Outlet Manager* (OM) berharap para karyawannya dapat merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan sehingga mereka dapat bekerja dengan antusias karena dengan begitu tujuan perusahaan pun dapat dengan mudah tercapai.

Setelah melakukan wawancara dengan beberapa karyawan Kafe X, cara untuk menyampaikan pendapat hanya melalui berbicara secara langsung dengan koordinator *section* atau langsung dengan *outlet manager* dan ditemukan fakta bahwa para karyawan di Kafe X cenderung pasif karena mereka cenderung lebih banyak memilih untuk diam, enggan untuk mengeluarkan pendapat, dan lebih memilih untuk mengikuti pendapat teman sesama karyawan lainnya. Padahal manajemen Kafe X sangat memberikan kebebasan untuk para karyawannya dalam memberikan saran terutama saran-saran yang membangun untuk keberlangsungan Kafe X. Salah satu hal yang diindikasikan menjadi penyebab enggannya karyawan untuk memberikan saran adalah kurangnya fasilitas pendukung untuk para karyawan dalam menyalurkan pendapatnya baik itu saran maupun keluhan. Ada pula beberapa karyawan yang mengatakan bahwa meskipun mereka memberikan pendapat ataupun saran kepada atasan, semua pendapat atau saran mereka ditampung, namun respon dari atasan terhadap hal tersebut sangatlah lambat.

Perbedaan pendapat yang didapatkan dari hasil wawancara dengan para karyawan tentunya dikarenakan kepribadian para karyawan yang berbeda-beda.

Kepribadian merupakan satu hal yang sulit untuk diubah oleh manusia. Tentunya karyawan yang memiliki kepribadian pendiam akan memiliki respon yang berbeda dengan karyawan yang memiliki kepribadian pemberani dalam dirinya. Kebanyakan pihak tidak menghiraukan kepribadian para karyawannya. Sebagian besar orang berpikir bahwa dalam dunia kerja semuanya dituntut untuk hanya menjalankan perintah bagaimanapun caranya. Padahal sebenarnya dengan adanya perbedaan kepribadian tersebut, perlakuan yang perlu diberikan terhadap setiap karyawan pun tidaklah sama, perlu diberikan perlakuan yang sesuai dengan kepribadiannya masing-masing. Terdapat beberapa kepribadian yang menunjang keberhasilan dari penerapan manajemen partisipatif di dalam suatu perusahaan. Menurut jurnal Pascale Benoliel dan Anit Somech pada tahun 2010, karyawan yang memiliki kepribadian *conscientiousness* dan *agreeableness* dapat mendukung penerapan manajemen partisipatif yang dilakukan oleh perusahaan.

Melihat permasalahan di atas, peneliti menyadari bahwa permasalahan yang dialami oleh Kafe X merupakan permasalahan yang tidak bisa dibiarkan begitu saja. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah dapat menimbulkan berbagai macam masalah bagi perusahaan untuk kedepannya. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pascale Benoliel dan Anit Somech pada tahun 2010, terdapat pengaruh antara manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, menurut penelitian tersebut kepribadian karyawan yang dikategorikan dalam *The Big Five Personality Factors* menjadi variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh antara manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dengan Kepribadian Karyawan sebagai Variabel Moderasi di Kafe X Bandung”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijabarkan, maka perumusan masalah penelitian yang akan dibahas antara lain:

1. Bagaimana manajemen partisipatif di Kafe X?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di Kafe X?

3. Apakah terdapat pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan di Kafe X?
4. Bagaimana peran kepribadian dalam pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan di Kafe X?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui manajemen partisipatif di Kafe X.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di Kafe X.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan di Kafe X.
4. Untuk mengetahui peran kepribadian dalam pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan di Kafe X.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, sebagai masukan untuk mengetahui pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan dan peran kepribadian dalam hal tersebut sehingga dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan.
- b. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk mengetahui pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan dan peran kepribadian dalam hal tersebut, serta pemahaman yang lebih mendalam seputar manajemen partisipatif.
- c. Bagi pembaca, sebagai bahan untuk menambah referensi dan informasi untuk penelitian selanjutnya.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Dalam jurnal Benoliel dan Somech (2010), manajemen partisipatif adalah *“joint decision making or at least shared influence in decision making by a superior and his or her employees.”* (Koopman & Wierdsma, 1998), dimana dalam penerapannya di perusahaan, manajemen partisipatif sering dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Untuk seorang manajer sudah tidak asing lagi dengan pengambilan

keputusan karena itu merupakan tugas utama seorang manajer. Ada berbagai macam keputusan yang perlu dibuat, dimulai dari keputusan mengenai hal-hal yang bersifat jangka pendek hingga yang bersifat jangka panjang dengan tingkat kepentingan keputusan yang beragam. Setiap keputusan yang dibuat perlu dipertimbangkan dengan matang-matang karena keputusan tersebut dapat mempengaruhi hal-hal lainnya. Oleh karena itu, siapa yang membuat keputusan dan bagaimana cara pengambilan keputusan di dalam suatu perusahaan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan.

Model manajemen partisipatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah *The Vroom and Yetton Decision Styles* yang dikemukakan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton. Menurut George dan Jones (2002), model ini menjelaskan berbagai macam cara pemimpin dapat membuat keputusan dan memberikan pedoman bagi pemimpin tersebut untuk mengetahui sampai sejauhmana bawahan dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Terdapat empat macam gaya pengambilan keputusan berdasarkan tingkat partisipasi yang berbeda-beda, yaitu:

1. *Autocratic (A)*

Pemimpin membuat keputusan tanpa input dari bawahan.

2. *Consultative (C)*

Bawahan memberikan input, namun yang membuat keputusan adalah pemimpin.

3. *Group (G)*

Pemimpin dan bawahan membuat keputusan secara bersama-sama.

4. *Delegated (D)*

Pemimpin memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk memecahkan masalah atau mengambil keputusan.

Cara bagaimana perlakuan seorang pemimpin melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan diindikasikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Menurut Robbins (2002:36), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Tentunya setiap perusahaan ingin karyawannya merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka hal tersebut dapat memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Salah satu dampak baiknya adalah loyalitas karyawan pun akan meningkat. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya

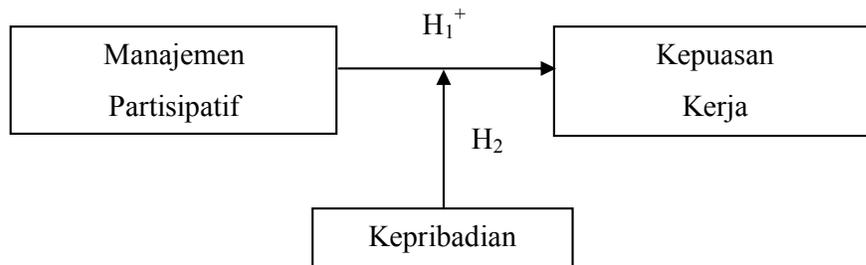
akan merasa nyaman bekerja di perusahaan, dan karyawan yang nyaman bekerja di perusahaan memiliki kecenderungan tidak ingin meninggalkan perusahaan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesetiaan terhadap perusahaannya. Kesetiaan terhadap perusahaan merupakan salah satu ciri yang menunjukkan loyalitas seorang karyawan. Menurut Hasibuan (2003:203), kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian
3. Suasana dan lingkungan pekerjaan
4. Berat ringannya pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Dalam suatu organisasi, kita perlu memahami bahwa setiap individu memiliki perbedaan satu sama lain. Salah satu perbedaan tersebut adalah kepribadian. Menurut George dan Jones (2002), kepribadian adalah kecenderungan yang relatif stabil dari seseorang dalam menentukan bagaimana orang tersebut merasakan sesuatu, berpikir, berperilaku, dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian seorang karyawan menentukan bagaimana respon karyawan tersebut terhadap arahan maupun perintah dari atasannya. Jika dua orang karyawan memiliki kepribadian yang berbeda, maka setiap perlakuan yang diberikan oleh atasan akan direspon berbeda oleh dua karyawan tersebut. Perbedaan kepribadian tersebut yang dapat menghambat usaha perusahaan dalam memberikan kepuasan kerja untuk karyawannya. Tentunya perusahaan memiliki keinginan untuk menghilangkan hambatan tersebut, namun perlu diketahui bahwa kepribadian seseorang cenderung sulit untuk diubah. Meskipun masih terdapat kemungkinan untuk dapat mengubah kepribadian seseorang, hal tersebut hanya dapat dilakukan dalam jangka waktu yang panjang. Bagi perusahaan, lebih mudah untuk mengatur perlakuan yang perlu diberikan kepada seorang karyawan daripada berusaha untuk mengubah kepribadian mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kepribadian para karyawannya agar setiap perlakuan yang diberikan tepat sasaran atau sesuai untuk setiap karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 1.1.**  
**Model Penelitian**



Dengan demikian hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: Manajemen Partisipatif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kafe X.

Hipotesis 2: Kepribadian Karyawan mempengaruhi kekuatan pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kafe X.