

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA CV. DHARMA UTAMA BATU**

SKRIPSI



O l e h:

IKROMI ABBAS
NIM: 12510205

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA CV. DHARMA UTAMA BATU**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



O l e h:

IKROMI ABBAS
NIM: 12510205

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA CV. DHARMA UTAMA BATU**

SKRIPSI

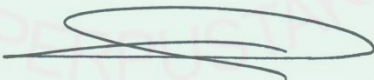
Oleh:

IKROMI ABBAS
NIM : 12510205

Telah Disetujui, 16 Juni 2016
Dosen Pembimbing,


Zaim Mukaffi, SE., M.Si
NIP. 19791124 200901 1 007

Mengetahui:
Ketua Jurusan,


Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA CV. DHARMA UTAMA BATU

SKRIPSI

Oleh:

IKROMI ABBAS
NIM: 12510205

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 29 Juni 2016

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Dr. Siswanto, SE., M.Si
NIP. 19750906 200604 1 001

: ()

2. Sekretaris/Pembimbing
Zaim Mukaffi, SE., M.Si
NIP. 19791124 200901 1 007

: ()

3. Penguji Utama
Dr. H. Achmad Sani S, SE., M.Si
NIP. 19720212 200312 1 003

: ()

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,


Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawahini:

Nama : Ikromi Abbas
Nim : 12510205
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. DHARMA UTAMA BATU** adalah karya saya sendiri bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 16 Juni 2016

Ikromi Abbas
Nim: 12510205

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah..Alhamdulillah...Alhamdulillah

Sujud Syukur saya panjatkan kepada Allah SWT. Yang telah memberi rahmat hidayah dan inayahnya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW. yang telah menjadikan jaman kita terang benderang. Dengan rasa bangga saya persembahkan skripsi ini kepada Bapak dan Ibu tercinta, Bapak ABD. Adim dan Ibu Ummamiatul Qudsi. Terima kasih sudah bertaruh untuk melahirkan saya. Terima kasih sudah membesarkan saya dengan kasih sayang dan kesabaran yang melimpah, mendidik saya menjadi anak yang selalu taat kepada Allah dan melakukan hal-hal yang baik dan benar. Skripsi ini juga saya persembahkan kepada saudara-saudara saya Ahmad Ainul Furqan dan Rif'atul Hasanah.

MOTTO

Aku tidak tahu siapa kakekku, tapi aku ingin lebih tahu akan menjadi seperti
apakah cucunya

Dari Rimba Raya Menuju Istana Negara
(Abraham Lincoln)



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT. atas segala limpahan rahmat, inayah, taufiq dan hidayahnya sehingga peneliti bisa menyelesaikan skripsi ini dalam bentuk maupun isinya yang sangat sederhana dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PADA CV. DHARMA UTAMA BATU ”**. Shalawat beserta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada sang lagendaris islam yakni nabi besar Muhammad SAW yang telah memberikan syafaatnya kepada kita, Semoga skripsi ini dapat dipergunakan sebagai salah satu acuan, petunjuk maupun pedoman.

Harapan peneliti semoga skripsi ini membantu menambah pengetahuan dan pengalaman bagi para pembaca, sehingga peneliti dapat memperbaiki bentuk maupun isi skripsi ini sehingga kedepannya dapat lebih baik.

Keberhasilan penyusunan skripsi ini tiada lain karena dukungan-dukungan dan motivasi dari berbagai pihak, maka dari itu peneliti ucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Mudjia Raharjos selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Dr. H. Salim Al Idrus, MM.,M.Ag. selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. EI selaku ketua Jurusan Manajemen fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Zaim Mukaffi, SE., M. Si selaku Dosen Pembimbing,
5. Bapak Ibu beserta staf karyawan CV. Dharma Utama Batu. Bapak H. Suharjito selaku Direktur Utama semoga Bapak beserta Ibu dan keluarga besar diberikan limpahan Rahmat
6. Teman-teman seperjuangan yang sudah memberikan semangat khususnya Manajemen angkatan 2012. Sosok yang selalu memberikan motivasi dan inspirasi serta semangat untuk terus menikmati perjuangan hebat, terimakasih sahabat, kawan dan kerabat semoga pertemuan ini bukanlah akhir dari

segalanya tetapi masih akan ada momentum untuk kita beraktrab berbahagia untuk hari selanjtunya.

Skripsiini peneliti akui masih banyak kekurangan karen apengalaman yang peneliti miliki masih banyak kekurangan. Oleh karena itu peneliti harapkan kepada para pembaca untuk memberikan masukan-masukan yang bersifat membangun untuk kesempurnaan skripsi ini



Malang, 16Juni 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab)	xv
 BAB IPENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Batasab Penelitian	12
 BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	 13
2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	13
2.2 Kajian Teoritis.....	18
2.2.1 Kepemimpinan	18
2.2.1.1 Unsur-unsur Kepemimpinan	20
2.2.2 Gaya Kepemimpinan.....	21
2.2.3 Kinerja.....	25
2.2.3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja	26
2.2.3.2 Indikator Kinerja	27
2.2.3.3 Penilaian kinerja.....	28
2.2.4 Hubungan antar kepemimpinan dan kinerja.....	29
2.2.5 Gaya kepemimpinan dalam pandangan islam.....	30
2.2.5.1 Gaya kepemimpinan Khulafaur rasyidin	32
2.2.6 Kinerja dalam pandangan islam.....	35
2.3 Model Konsep	36
2.4 Model hipotesis	37
 BAB 3 METODE PENELITIAN.....	 39
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	39
3.2 Lokasi Penelitian	39
3.3 Populasi dan Sampel.....	40
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	40

3.5	Data dan Jenis Data	41
3.5.1	Data Primer.....	41
3.5.2	Data sekunder	41
3.6	Teknik Pengumpulan Data	41
3.6.1	Wawancara	41
3.6.2	Dokumentasi	42
3.6.3	Kuesioner	42
3.7	Definisi Operasional Variabel	42
3.8	Metode Analisis Data	48
3.8.1	Uji Asumsi Klasik	48
3.8.2	Uji validitas dan reliabilitas.....	49
3.8.3	Uji regresi linear berganda	51
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1	Hasil Penelitian	54
4.1.1	Profil dan Sejarah Berdirinya CV. Dharma Utama ...	54
4.1.2	Lokasi Perusahaan	56
4.1.3	Struktur Organisasi	56
4.1.4	Visi, Misi dan Motto Perusahaan	57
4.1.5	Gambaran Umum Responden.....	57
4.1.6	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	71
4.1.7	Uji Asumsi Klasik	73
4.1.8	Metode Analisis Data	76
4.1.9	Pengujian Hipotesis	79
4.2	Pembahasan.....	82
4.2.1	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Secara Simultan	82
4.2.2	Pengaruh Kepemimpinan otoriter, partisipatif, dan delegatif, secara Parsial terhadap kinerja Karyawan	83
4.2.3	Faktor yang paling dominan mempengaruhi Kinerja	90
BAB 5	PENUTUP	91
5.1	Kesimpulan	91
5.2	Saran	92
DAFTAR PUSTAKA.....		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3.1 Tabel Operasional Variabel dan Indikator	44
Tabel 3.2 Tabel Skala pengukuran Likert	48
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia/Umur	58
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir....	59
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	59
Tabel 4.5 Jawaban Variabel Otoriter (X1)	60
Tabel 4.6 Jawaban Variabel Partisipatif (X2)	63
Tabel 4.7 Jawaban Variabel Delegatif (X3)	66
Tabel 4.8 Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y)	69
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas	72
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	73
Tabel 4.11 Hasil Multikolinieritas	74
Tabel 4.12 Hasil Uji Autokorelasi	74
Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas	75
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas	76
Tabel 4.15 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	77
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi	79
Tabel 4.17 Hasil Uji Simultan (F)	79
Tabel 4.18 Hasil Uji Parsial	80
Tabel 4.19 Hasil Uji Dominan	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.....	36
Gambar 2.2.....	37



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Biodata Peneliti
- Lampiran 2 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 3 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 4 : Struktur Organisasi
- Lampiran 5 : Lampiran SPSS
- Lampiran 6 : Surat Penelitian



ABSTRAK

Abbas, Ikromi, 2016 Skripsi. Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Dharma Utama Batu.

Pembimbing : Zaim Mukaffi SE., M.S.i

Kata Kunci : Gaya, Kepemimpinan, Kinerja

Pada era globalisasi yang penuh dengan kompetisi seperti ini menuntut individu atau suatu organisasi terus bergerak meningkatkan kinerjanya, guna mencapai suatu tujuan organisasi yang telah dicita-citakan bersama, dengan bersamaan kemudian muncul tentang kepemimpinan dimana dimensi ini dianggap mampu mempengaruhi terhadap keberlangsungan organisasi, maupun baik buruknya kinerja individu dalam suatu organisasi itu.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, yang terdiri dari kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif, kemudian untuk mengetahui gaya kepemimpinan manakah yang lebih dominan dari tiga gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu. metodologi penelitian yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS 16.0 for windows. Sampel atau responden yang dijadikan acuan dari penelitian ini terdiri dari manajer menengah, kepala unit, sampai pada karyawan paling bawah yang berhubungan secara langsung dengan pimpinan.

Hasil penelitian secara simultan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001 dengan nilai ini dapat diketahui bahwa variable gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan delegatif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian perhitungan statistik secara parsial dari masing-masing variable memiliki nilai yang berbeda dimana gaya kepemimpinan otoriter memiliki nilai signifikansi sebesar (0,186), kepemimpinan partisipatif, (0,503), dan yang terakhir kepemimpinan delegatif memiliki nilai (0,018). Variabel yang paling dominan dalam penelitian ini adalah variable gaya kepemimpinan delegatif dengan nilai kontribusi sebesar 10,82%.

ABSTRACT

Abbas, Ikromi, 2016 Thesis. Title: The Influence of Leadership Style on Employee Performance at CV. Dharma Utama Batu.

Supervisor: Zaim Mukaffi SE., M.S.i

Keywords: Style, Leadership, Performance

In the era of globalization are filled with this kind of competition that requires individual or organizations to continue to move to improve its performance, in order to achieve an organizational goal, with the same later appeared on leadership where the dimension is considered capable to influence the sustainability of the organization, as well as the good and bad of individuals performance within the organization.

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of leadership style, which consisted of an authoritarian leadership, participative leadership, and discretionary leadership, then to find out the leadership style which was more dominant than three leadership styles on employee performance in CV. Dharma Utama Batu. The research methodology used descriptive analysis and multiple linear regression analysis. Data processing was performed using SPSS 16.0 for Windows. Samples or respondents made reference of this study consisted of middle managers, the head of the unit, until the bottom of the employees who accompanied directly with the leader.

The results of the study simultaneously showed the significant value of 0.001 to the value can be seen that the variable of authoritarian leadership style, participative leadership style and discretionary leadership style jointly affected the performance of employees. Then partial statistical calculation of each different variable had a value that where authoritarian leadership style had the significance value of (0.186), participative leadership, (0.503), and the last discretionary leadership had value of (0.018). For the most dominant variable in this research was the discretionary leadership style variable with a value contribution of 10.82%.

مستخلص البحث

عباس، أكرام، ٢٠١٦. بحث جامعي. العنوان: أثر أسلوب القيادة على أداء الموظف في السيرة الذاتية دارما أوتاما باتو.

المشرف: زعيم مكفى، الماجستير

كلمات الرئيسية: نمط القيادة، والأداء

في عصر العولمة تمتلئ هذا النوع من المنافسة يتطلب الأفراد أو المنظمات مواصلة التحرك لتحسين أدائها، من أجل تحقيق الهدف التنظيمي الذي كان يطمح مع نفسه ظهر في وقت لاحق على القيادة حيث تعتبر الأبعاد قادرة على التأثير على الاستدامة للمنظمة، فضلا عن الأداء الجيد والسيئ الأفراد داخل المنظمة.

وكان الغرض من هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل تأثير أسلوب القيادة، الذي يتكون من القيادة الاستبدادية، والقيادة التشاركية، والقيادة التقديرية، ثم لمعرفة أسلوب القيادة الذي هو أكثر من ثلاثة أسلوب القيادة دميان على أداء الموظفين في السيرة الذاتية. دارما أوتاما باتو. منهجية البحث المستخدمة التحليل الوصفي ومتعددة تحليل الانحدار الخطي. تم تنفيذ معالجة البيانات باستخدام SPSS 16.0 لويندوز. جعلت عينات أو العينة المرجعية لهذه الدراسة من مديري المتوسطة، ورئيس وحدة، حتى الجزء السفلي من الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع قادة.

وأما النتائج الدراسة لتوضح في نفس الوقت قيمة كبيرة من ٠.٠٠١ إلى قيمة هذا يمكن أن ينظر إلى أن النمط المتغير السلطوي القيادة وأسلوب القيادة التشاركية وأسلوب القيادة تقديرية تؤثر بشكل مشترك أداء العاملين. ثم الحسابات الإحصائية جزئي من كل متغير يحتوي على قيمة المختلفة حيث أسلوب القيادة الاستبدادية لديهم قيمة أهمية (٠.١٨٦)، والقيادة التشاركية، (٠.٥٠٣)، وبأن القيادة التقديرية الأخيرة لتكون له قيمة (٠.٠١٨). للمتغير الأبرز في هذا البحث هو تقديرية متغير أسلوب القيادة مع قيمة مساهمة ١٠.٨٢٪.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pemimpin dan hamba atau pengikut memiliki keterkaitan yang sangat erat dan merupakan fitrah insaniyah bagi seluruh umat manusia, yang sudah lama ada sejak zaman nabi Adam sampai pada zaman modern sekarang ini. Pemimpin memiliki peranan yang sangat penting bagi kehidupan manusia karena tidak hanya sebagai pemberi perintah akan tetapi juga sebagai pengatur serta sebagai penunjuk arah bagi orang yang mengikutinya agar tetap di jalan yang lurus dan benar.

Seiring perkembangan zaman kepemimpinan secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang lebih dikenal dengan ilmu tentang memimpin. Hal ini terlihat dari banyaknya literatur yang mengkaji tentang leadership dengan berbagai sudut pandang atau Perspektif, Kepemimpinan sendiri berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidaklah mudah dan setiap orang mempunyai perbedaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Dubbin (1967:7) kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksana otoritas dan pembuatan keputusan. lebih lanjut menurut Terry (1960:493) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk memmpengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Husnan, 2002:224).

Mengutip pendapat Hasibuan (2008; 170), menurutnya ada tiga gaya kepemimpinan yaitu:

Pertama kepemimpinan otoriter, adalah kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan, tipe pemimpin ini menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide atau pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua kepemimpinan partisipatif, adalah kepemimpinan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Ketiga kepemimpinan delegatif, pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak boleh peduli cara bawahan

mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Siagian (1997:76) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yang konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang diacapai. Kecendrungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecendrungan seseorang memimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan intruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya kepemimpinan dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya.

Untuk memenuhi suatu tuntutan perusahaan maka dibutuhkanlah figur seorang pemimpin yang mampu memberikan motivasi, dan mampu meningkatkan kinerja karyawan, serta mampu menciptakan suasana pekerjaan yang harmonis guna pencapaian tujuan bersama.

Banyak yang mengatakan bahwasanya keberhasilan suatu organisasi tergantung pada seorang pemimpin, seperti yang telah dikatakan oleh Thoha (2007). “pemimpin bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan”. Hal ini mengindikasikan bahwa peranan seorang pemimpin organisasi atau perusahaan sangatlah signifikan bagi keberlangsungan

perusahaan, selanjutnya pemimpin (*leader*) juga memiliki perananan bagi yang dipimpin (*Follower*) dalam meningkatkan kinerja, agar nantinya karyawan dapat bekerja dengan optimal dan mampu memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan.

Menurut Cormick dan Tiffin (1980) dalam Sutrisno (2010:172) kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjelaskan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah banyaknya absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Menurut Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai

tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber dayam manusia yang ada didalamnya.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi. Faktor yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tugas kerja.
3. Sikap mental. Merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et al. (2003) kepemimpinan (*leadership*). kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Icander et al 2002; Yammarino et al 1993). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al 2002).

Penelitian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja telah sering dilakukan. Hasil dari penelitian Handayani (2012) menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan oleh Tampi (2014) bahwa gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Fahmi (2011), dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Bertolak dari ditemukannya research gap diatas, maka penulis tertantang untuk melakukan penelitian dengan tema yang samaguna menegetahui secara lebih jauh, mendalam dan terurai tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

CV. Dharma Utama (DUTA) didirikan oleh bapak H. Suhardjito yang berdiri sejak tahun 1986, beliau mengawali industrinya dibidang jasa boga (*cathering*). Industri ini berkembang sampai ke luar kota seperti Malang Raya, Pasuruan, Probolinggo, Jember, Lumajang, Sidoarjo, Surabaya, Kediri, Tulungagung, dan Jombang. Setelah usaha yang pertama ini berkembang pesat dan dikenal masyarakat luas, kemudian beliau mendirikan beberapa usaha lainnya seperti kontraktor, dan juga produksi cat tembok.

Perusahaan ini dapat dibilang perusahaan keluarga yang dirintis oleh bapak H. Suhardjito beserta istri dan juga anak-anaknya. Perusahaan ini diawali dengan usaha yang sangat kecil, dengan kegigihan dan keuletan beliau beserta keluarga maka usaha ini dapat berkembang seperti saat ini. Dari ketiga usaha tersebut usaha yang paling dikenal bagi masyarakat luas adalah usaha jasa boga yaitu katering, Karena usaha ini sudah berumur lebih dari seperempat abad. Kualitas dari usaha ini sudah tidak perlu diragukan lagi karena memiliki kualitas

yang tinggi dan terjamin kehalalannya dapat dilihat dari beberapa event yang telah dikerjakannya yaitu seperti acara pernikahan, dan hidangan untuk para pejabat publik sampai sekelas Presiden. Jadi dari usaha inilah awal mula CV. Dharma Utama berdiri dan berkembang seperti saat ini.

Awal ide didirikannya perusahaan cat ini adalah dari teman-teman beliau yang mengalami masa pensiun dan ingin mendirikan sebuah usaha, lalu beliau mengusulkan untuk kerjasama kemudian terciptalah perusahaan cat yang mulai dirintis pada bulan November 2008 sampai saat ini. Industri cat ini baru berumur kurang lebih sembilan tahun, tetapi usaha ini sudah dapat menjual produknya sampai Malang Raya, Batu, Jombang, dan Tulung Agung. Dan baru-baru ini bekerjasama dengan distributor-distributor luar kota maupun sampai luar Jawa, seperti Bali, Mataram dan Kalimantan.

Sasaran industri cat ini adalah masyarakat menengah ke bawah dari segi harganya juga cukup terjangkau dan dari segi kualitasnya tidak kalah bagus dengan produk-produk kompetitor. Karena perusahaan dan konsumen menginginkan kualitas diatas kompetitor dengan harga dibawah kompetitor. Untuk mencapai target yang diinginkan konsumen maka perusahaan harus memiliki tenaga ahli juga pengalaman yang mendalam tentang produk yang akan diproduksi dan itu semua telah dimiliki oleh industri cat ini. Industri cat ini baru berbentuk home industri, meskipun hanya home industri tetapi tenaga kerja yang ada didalamnya sudah profesional sehingga mereka dapat mengembangkan usahanya dengan waktu yang cukup singkat, industri ini beroperasi di Desa Dadaprejo Kecamatan Junrejo yang termasuk ke dalam kawasan Batu.

Keberhasilan dalam suatu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang profesional, dimana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, Bapak H. Suharjito dalam memimpin perusahaannya tersebut memberikan perhatiannya pada bawahan, gaya kepemimpinan seperti inilah yang kemudian memberikan efek lingkungan yaitu terjadinya kedekatan dan munculnya suasana keakraban antara pemimpin dengan bawahan dalam hubungan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang kami lakukan dengan pimpinan CV. Dharma Utama Batu. Bapak H. Suharjito terkait hal kepemimpinannya beliau menyampaikan “*Likulli Ro'sin Ro'yun*” yang memiliki arti setiap kepala memiliki pemikiran yang berbeda-beda. Adagium seperti inilah yang melatar belakangi Bapak H. Suharjito dalam memimpin perusahaannya dengan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk beraktualisasi diri, menyampaikan ide, gagasan, saran, yang disampaikan dalam forum rapat resmi maupun diluar rapat, bahkan tidak jarang pimpinan mendelegasikan bawahannya yang dianggap kompeten untuk mewakilinya dalam lobi-lobi tertentu dengan instansi lain baik itu instansi pemerintahan atau non pemerintah. walaupun demikian, terkadang dalam hal lain pimpinan menetapkan keputusan dengan mandiri atau menggunakan hak prerogatifnya dalam mengambil suatu kebijakan. dalam menjaga hubungan baik antara pimpinan dan bawahan, Bapak. H. Suharjito seringkali mengadakan pertemuan rutin yang dikemas dalam bentuk pengajian dan diakhiri dengan acara makan-makan. lebih lanjut beliau menyampaikan bahwa faktor kunci keberhasilan

perusahaanya tidak akan terlepas dari pemimpin dan juga bawahan sehingga diperlukan kerjasama yang seimbang antara keduanya

Atas dasar pernyataan tadi maka kemudian kami dapat menganalisa bahwa kepemimpinan yang digunakan di instansi tersebut adalah gaya kepemimpinan *continum*, teori ini merupakan penggabungan antara dua gaya kepemimpinan otoriter dan partisipatif, Gaya kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Tannenbaum dan Schmidt, dalam Hersey dan Blanchard (1994:82). Awalnya gaya kepemimpinan kontinum ini ditulis pada tahun 1958, oleh Tannenbaum dan Schmidt dan kemudian diperbarui pada tahun 1973. Kedua ahli ini menggambarkan gagasannya bahwa ada dua pengaruh yang ekstrem pemimpin memengaruhi bawahannya. *Pertama*, pemimpin menonjolkan sisi ekstrem memengaruhi bawahannya dengan perilaku otokrasi. *Kedua*, pemimpin menonjolkan memengaruhi bawahannya dengan perilaku demokratis.

Pada sisi ekstrem yang pertama pemimpin menonjolkan perilaku otokrasi yaitu dengan memengaruhi bawahan menggunakan kekuasaan dan wewenang yang dimilikinya. Sedangkan pada sisi ekstrem yang kedua, pemimpin menonjolkan perilaku demokratis, yaitu dengan mempengaruhi bawahan menggunakan kebebasannya dalam menyampaikan gagasan, ide, dan saran untuk pimpinan, dan organisasi perusahaan, karena sesungguhnya sumber kuasa atau wewenang itu berasal dari bawahan. hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* untuk mencapai tujuan, Dimana si

pemimpin senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya. gaya kepemimpinan *Leadeship Continuum*.

Atas dasar hal itulah maka teori ini dapat menguatkan pendapat peneliti bahwa sebenarnya ada seornag pemimpin yang menggunakan penggabungan gaya kepemimpinan yang sangat berbeda ini dalam menjalankan kepemimpinanya, walaupun tidak secara implisit teori itu mengatakan gaya kepemimpinan delegatif termasuk didalamnya, namun hal ini tidak dapat dinafikkan bahwa dalam keadaan tertentu pimpinan CV. Dharma utama menggunakan penggabungan antara tiga gaya kepemimpinan tersebut.

Prinsip yang selalu ditegakkan pada CV. Dharma Utama ini adalah pemberdayaan tenaga kerja lokal. Dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dari segi moril maupun materil. Apabila perusahaan mengalami kemajuan maka kemakmuran karyawanpun akan meningkat, maka dengan prinsip ini perusahaanterus berupaya untuk menjadikan usaha ini menjadi lebih maju, agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang ada di dalamnya. Maka dibangunlah visi yang juga menjadi motivasi bagi para karyawan, staf dan juga pimpinan CV. Dharma Utama yakni dengan visi “Terbentuknya beberapa usaha dengan memberdayakan tenaga kerja lokal”.

Dari penjabaran singkat yang telah dituliskan diatas, maka kami kemudian merasa tertantang untuk untuk memilih objek penelitian inidengan beberapa alasan. *pertama*, melihat sikap dan prilaku pimpinan yang ideal sehinga membawa perusahaan ini pada tingkat keberhasilan. *Kedua* Menggunakan gaya kepemimpinan yang ideal sangat penting bagi suatu perusahaan, hal ini

menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan yang dipimpinnya karena setiap organisasi memiliki tipologi kepemimpinan ideal yang tentu berbeda-beda pula dalam penerapannya.

Atas dasar uraian yang telah disebutkan inilah melatar belakangi penulis mengambil judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Dharma Utama-Batu”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan Partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu ?
2. Apakah gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan Partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) berpengaruh secara Parsial terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu ?
3. Variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu ?

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan Partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) secara simultan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan Partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) secara parsial terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu .

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dominan gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan Partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3) terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu.

1.4 Manfaat Penelitian

Bagi Perusahaan, akademik, dan peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan dalam mengevaluasi berbagai gaya kepemimpinan yang telah dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan masalah dalam penelitian ini hanya terfokuskan pada tiga gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2008; 170), yaitu: (*otoriter, partisipatif, dan delegatif*) terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Manshur (2010) Dengan judul *Pengaruh GayaKepemimpinan Terhadap kinerja Karyawan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Al-Salam Cineri Depok*. perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung = 50,113. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bank Pembiayaan Rakyat (BPRS) Al-Salam Cineri Depok.

Reza (2010) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santoso Perkasa Banjar Negara*. Penelitian statistik diketahui nilai t hitung sebesar 3,784 menunjukkan bahwagaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja dannilai F hitung = 50,113. variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. R² sebesar 0,57. Hal ini menunjukkan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplinkerja.

Fahmi (2011) *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv.Trilokajaya Garment Di Kabupaten Sukoharjo*. hasil uji Hipotesis (uji t) untuk gaya kepemimpinan

diperoleh thitung (-1,588) dengan tingkat signifikansi $0,116 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Agustiningrum (2012) *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretaris daerah Kota Magelang*. Hasil penelitian nilai r hitung $> r$ tabel atau $0,546 > 0,266$ menyatakan Ada pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan nilai F hitung $> F$ tabel menyatakan Ada pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja.

Handayani (2012) *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung*. Nilai t hit $2,204 > t$ table $2,056$ menyatakan terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap Kinerja. nilai F hit $35,882 > F$ table $3,38$ menyatakan terdapat hubungan yang positif secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja $r^2 \times 100\%$. sebesar $74,20\%$ sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Tampi (2014) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)*. Hasil penelitian secara uji t diketahui nilai t $2,098$ dengan nilai F hitung adalah $32,465$ menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Hasil Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Manshur (2010) Pengaruh GayaKepemimpinan Terhadap kinerja Karyawan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Al-Salam Cineri Depok	Y: Gaya kepemimpinan X: kinerja Karyawan	Regresi	nilai F hitung = 50,113. secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan
2	Reza (2010) pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santoso Perkasa Banjar Negara	X1: gaya Kepemimpinan X2: Motivasi X3: Disiplin Kerja Y: Disiplin Kerja	Regresi linear Berganda	nilai t hitung sebesar 3,784 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja dan nilai F hitung = 50,113.

Lanjutan Tabel 2.1

				variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. R ² sebesar 0,57. Hal ini menunjukkan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja.
3	Fahmi (2011) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV.Trilokajaya Garment Di Kabupaten Sukoharjo	X1: Gaya kepemimpinan otoriter X2: Motivasi X3: Lingkungan kerja Y: Kinerja	Regresi linear Berganda	hasil uji (uji t) n hitung (-1,588) tingkat signifikansi 0,116 > 0,05. menunjukkan bahwa H ₀ diterima dan H ₁ ditolak, berarti gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Agustiningrum (2012) Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretaris daerah Kota Magelang	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Motivasi Kerja X3: Kinerja	Regresi Berganda	nilai r hitung > r tabel atau 0,546 > 0,266 Ada pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Nilai F hitung > F tabel

Lanjutan Tabel 2.1

				Ada pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja.
5	Handayani (2012) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung	X1: gaya Kepemimpinan X2: Motivasi Y: Kinerja	Regresi linear Berganda	Nilai t hit 2,204 > t table 2,056 terdapat pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja. nilai F hit 35.882 > F table 3,38 terdapat hubungan yang positif secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja $r^2 \times 100\%$ sebesar 74,20% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.
6	Tampi (2014), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)	X1: Gaya kepemimpinan X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	Regresi	Hasil penelitian secara uji t diketahui nilai t 2,098 dengan nilai F hitung adalah 32,465 menunjukkan bahwa semua variabel bebas

Lanjutan Tabel 2.1

				berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	--	--

Sumber : Diolah dari beberapa jurnal dan skripsi terdahulu

Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah disebutkan diatas memiliki berbagai perbedaan dengan dengan penelitian ini. yaitu terletak pada objek penelitian yang dipilih, variabel yang digunakan oleh peneliti dan tidak ada satupun dalam penelitian terdahulu yang membahas penelitian dengan tema ini secara spesifik, tentang dua variabel penting yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja yang digunakan peneliti untuk dijadikan bahan penelitian.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Kepemimpinan menurut Hadari (1992: 12) dalam Suhendi (2010:270) dapat dilihat dari dua Konteks, Pertama konteks struktural yaitu pemimpin diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. dan yang kedua, Konteks Nonstruktural yaitu kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarah semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Banyak pendapat yang dikemukakan oleh beberapa pakar tentang kepemimpinan yang mempunyai pemikiran tersendiri. Koontz et al (1990)

mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. Robbins (2006) mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian juga Stooner *et al* (1996) kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Kepemimpinan Pancasila menurut Hasibuan (2008) sebagai berikut:

1. “*Ing Ngarso Sung Tulodo*”, artinya seorang pemimpin haruslah mampu lewat sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
2. “*ing Madyo Mangun Karso*”. Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
3. “*tut wuri handayani*” artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berjalan didepan dan sanggup bertanggung jawab.

Dengan berlandaskan teori kepemimpinan tersebut, dapat diketahui kepemimpinan tidaklah hanya melalui satu pintu melainkan berasal dari berbagai macam cara dan situasi. Thoha (2001:27) membedakan teori kepemimpinan dalam tiga kelompok yaitu: teori genetis, teori sosial dan teori ekologi. Teori genetis menyebutnya bahwa kepemimpinan itu dibawa semenjak lahir ke dunia atau dapat juga dikatakan sebagai pembawaan, artinya seorang menjadi pemimpin itu memang ditakdirkan untuk menjadi seorang pemimpin (*boen Leader*).

Sedangkan teori sosial menyatakan seorang dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat (*made leader*) dan teori ekologi merupakan perpaduan antara teori genitis dan teori sosial.

2.2.1.1 Unsur-unsur kepemimpinan

Menurut Wilson (2008:132), dari beberapa pengertian kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut ada empat unsur dalam kepemimpinan, yaitu:

1. Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut tersebut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam suatu organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud.

2. Kekuasaan

Pada unsur ini kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya. Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya.

3. Mempengaruhi

Unsur ketiga dari kepemimpinan adalah kemampuan memimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya. Pada unsur ini

dibutuhkan bagaimana keahlian pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi.

4. Nilai

Unsur keempat dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai.

2.2.2 Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Davis (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Sedangkan menurut Heidjrahman dan Husnan (2002:224), gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Burns (1979:141), dalam matriksnya ia menggambarkan lima gaya kepemimpinan, yaitu gaya otokratis, gaya birokratis, gaya diplomatis, gaya partisipatif, dan gaya free rein leader.

Mengutip dari pendapat Hasibuan (2008; 170), menurutnya ada tiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif. Penjelasan lebih luasnya tiga gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau jika pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya

ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide atau pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya hanya difokuskan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan emosional dan kesejahteraan karyawan. Pimpinan menganut sistem kepemimpinan tertutup (*closed manajemen*) kurang memberikan dan menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahannya.

2. Kepemimpinan Partisipatif

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. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan hanya mengatakan kepada bawahan.

Indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat beberapa ciri dari pimpinan dalam mengambil tindakan, menurut Rivai (2002: 122) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter, pemimpin bersifat memaksa dalam menjalankan kepemimpinannya, pemimpin mengambil keputusan menurut dirinya pribadi, tidak terbuka dalam menerima kritikan dan tidak menginformasikan keadaan organisasi yang dipimpinnya, Instruksi / perintah hanya dari pimpinan seorang.
2. Kepemimpinan Partisipatif, Selalu berkordinasi dengan bawahannya, memberikan ruang kepada bawahan untuk proaktif dalam berpendapat dan memberikan masukan, dalam menetapkan keputusan mengacu pada keputusan bersama, Senantiasa memberikan perhatian dan penghargaan terhadap pegawai.
3. Kepemimpinan Delegatif, kepemimpinan bersifat longgar kepada bawahan dalam menjalankan kepemimpinannya, mendelagasikan pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahan, memberikan hak dan tanggung jawabnya secara penuh kepada bawahan, cara pemimpin mempengaruhi bawahan.

Kesiapan pengikut

Tinggi			Rendah
R4	R3	R2	R1
Mampu dan bersedia	Mampu dan tidak bersedia	Tidak mampu dan bersedia	Tidak mampu dan tidak bersedia
Dewasa			Tidak Dewasa

- a. R1 : Orang-orang yang tidak mampu dan tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin
- b. R2 : Orang-orang yang tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka memotivasi tetapi dewasa ini kekurangan keterampilan.
- c. R3 : Orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.
- d. R4 : Orang-orang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka.

Menurut Yulk (2005: 99), kebanyakan ahli teori ingin mengakui empat buah prosedur pengambilan keputusan berikut ini sebagai yang khusus dan berarti:

1. Keputusan yang otokratis. manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat, saran atau gagasan dari orang lain, dan orang-orang didalamnya tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi
2. Konsultasi. manajer menanyakan pendapat dan gagasan kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.
3. Keputusan bersama. manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama. Manajer tidak lagi mempunyai pengaruh terhadap keputusan terakhir seperti juga partisipan lainnya.
4. Pendelegasian. manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan kepada seorang kelompok. Manajer biasanya menyebutkan batas pilihan akhir harus berada, persetujuan awal mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

2.2.3 Kinerja

Menurut Casio, 1998 dalam Suhendi, (2010:186) menyatakan bahwa kinerja sebagai sesuatu yang tampak, yaitu individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi, tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari sumber daya manusia yang baik pula. McCloy et.al. (1994) kinerja juga bisa berarti perilaku-prilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*).

Sedangkan menurut Miner (1992) *dalam* Suhendi (2010:187) mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas.

Kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia, baik yang berorientasi pada produksi barang, jasa, maupun pelayanan. Demikian pula, perwujudan kinerja yang membanggakan sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan terus berlanjut dalam bentuk kinerja berikutnya, dan seterusnya. Agar mencapai kinerja yang profesional, hal-hal seperti kesukarelaan, pengembangan diri pribadi. Pengembangan kerja sama yang saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya perlu dikembangkan. (hadipranata, 1996 *dalam* Suhendi 2010: 187).

Dari beberapa definisi kinerja yang disampaikan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi tempat individu tersebut kerja.

2.2.3.1 Faktor-faktor kinerja karyawan

kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Gibson (1987) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

- a. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

2.2.3.2 Indikator kinerja

Menurut Simamora, 1997 terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan, mereka akan diberikan posisi yang baik, hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana kerja yang kondusif karena hal ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas di suatu organisasi.

3. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan. Pimpinan harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan, sehingga karyawan memiliki

peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4. Kerjasama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5. Prakarsa

Prakarsa ini perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab ini harus dimiliki oleh karyawan baik ia berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

7. Pencapaian Target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai Strategi-strategi.

2.2.3.3 Penilaian kinerja

Menurut Simamora (2001: 415), penilaian kinerja adalah suatu proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan mengetahui seberapa baik seorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standart-standart organisasi.

Sedangkan menurut Nawawi (2005: 234) menjelaskan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajemen SDM adalah proses pengamatan (observasi) terhadap

pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil Observasi (pengamatan) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil pengamatan itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penempatan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, maka pengukuran yang dilakukan bukan secara eksak/ atau matematis yang bersifat pasti. Pengukuran secara eksak/ matematis tidak mungkin dilakukan dalam penilaian kinerja, karena obyeknya adalah perilaku manusia yang rumit, unik dan kompleks.

2.2.4 Hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja

Kemampuan pemimpin dalam mengerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (1993), mengatakan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Pemimpin yang terdapat dalam organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya

untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

2.2.5 Gaya kepemimpinan dalam pandangan Islam

Kepemimpinan merupakan sebuah modal yang harus dimiliki oleh para pemimpin, masing-masing pemimpin memiliki model dan versi mereka sendiri dalam memimpin sebuah organisasi, baik organisasi itu formal maupun non-formal atau organisasi yang sangat besar. Namun secara garis besar model kepemimpinan dibagi menjadi lima gaya kepemimpinan, yaitu: Otokratis, Militeristik, paternalistik Kharismatik, dan demokratis. Dari lima model kepemimpinan ini masing-masing ada penganutnya.

Islam memiliki tokoh pemimpin yang paling sangat berpengaruh dan Istimewa sepanjang peradaban Islam, Pemimpin itu adalah Rasulullah SAW, Beliau berhasil karena mampu mengkombinasikan kelima model kepemimpinan ini sehingga model kepemimpinan yang diterapkan nabi menjadi sempurna. Selain itu, yang tidak boleh dilupakan adalah pribadi dari seorang pemimpin itu. Semua model ini tidak akan berarti, apabila dilakukan oleh seorang yang memiliki keperibadian yang buruk, ia cenderung memiliki sikap koruptif, sewenang-wenang atau mengambil hak orang lain.

Oleh karena itu, Rasulullah SAW adalah seorang panutan pemimpin yang sempurna yang pernah ada selama ini, karena beliau mengkombinasikan antara

akhlakul karimah dengan model kepemimpinan yang ada. Kekuatan akhlak yang Rasulullah miliki mampu menciptakan kekuatan baru yang sangat luar biasa. Karena kemuliannya, tidak ada rasa sombong, ujub atau membanggakan diri sedikitpun yang timbul pada diri Rasulullah SAW. Inilah yang membedakan Rasulullah dengan pemimpin-pemimpin yang ada saat ini. Mereka sangat haus dengan kedudukan, harta, bahkan yang menurut mereka dapat membuatnya kaya didunia ini, sehingga mereka dapat menjalankan segala keinginan mereka menurut nafsu yang dimilikinya.

Gaya kepemimpinan dalam Islam adalah seperti yang dilakukan Nabi Muhammad SAW. Dimana gaya kepemimpinan Nabi sesuai dengan ayat-ayat Allah SWT (Al-Qur'an). Seperti diriwayatkan oleh Aisyah RA, bahwa akhlak Rasulullah SAW itu adalah Al Qur'an. Artinya setiap tindakan Nabi SAW mengacu pada petunjuk Al Qur'an atau tindakan Nabi itu adalah manifestasi dari Al Qur'an. Al Qur'an menjadi pedoman dalam memimpin seperti yang tertera dalam QS. As Sajada ; 24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ٢٤

Artinya: *Dan jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar, dan mereka meyakini ayat-ayat kami*

Dari Ayat diatas kita lihat:

1. Karunia Allah.

Pemimpin itu adalah karunia Allah. Bagi pemimpin, jabatan itu sebagai karunia dari Allah. Seperti yang telah tertera dalam QS. Ali Imran:26

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ٢٦

Artinya: *Katakanlah: "Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.*

2. Pemimpin memberi petunjuk berdasarkan Al Qur'an.

Dalam Al Quran banyak ayat yang mengharuskan seseorang itu untuk berlaku baik yang dapat dijadikan pedoman memimpin, yaitu adil, sabar, pemaaf, silaturahmi, amanah, musyawarah, tidak berbuat kerusakan (*problem maker*), menjaga persatuan, meninggalkan khamer dan judi.

3. Sabar dalam memimpin

Yaitu sabar menjalankan tugas, sabar menghadapi situasi serta sabar dalam mengambil keputusan. Sabar ini dapat dilihat dari seorang pemimpin yang memiliki keimanan yang kuat dan ketaqwaan yaitu yang sabar dalam melaksanakan Perintah-Nya.

4. Yakin Pada Ayat Allah

Pemimpin harus yakin kepada ayat Allah baik yang tertulis melalui Al Qur'an maupun yang tertulis dalam alam ini. Yakin akan kebenarannya dan yakin bahwa itu semua berasal dari sisi Allah. Firman Allah SWT. QS. AL Hijr : 9

إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ ٩

Artinya: *"Sesungguhnya Kami-lah yang menurunkan Al Quran, dan sesungguhnya Kami benar-benar memeliharanya"*

2.2.5.1 Gaya kepemimpinan Khulafaurrasyidin

Menurut Arista (2012) dalam penelitiannya yang berjudul "Peranan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan" menjelaskan Gaya kepemimpinan

Khulafauryyidin yang terdiri dari Khalifah Abu Bakar Ash-Shiddiq, Khalifah Umar bin Khattab, Kholifah Utsman bin Affan dan Khalifah Ali bin Abi Thalib.

A. Khalifah Abu Bakar Ash Shiddiq

1. Musyawarah

Apabila terjadi suatu perkara Khalifah Abu Bakar Ash Shiddiq mencari hukumnya dalam kitab Allah, bila tidak memperolehnya, ia mempelajari bagaimana Rasulullah SAW bertindak dalam perkara seperti ini. Dan apabila dia tidak menemukannya, ia mengajak tokoh-tokoh yang terbaik untuk bermusyawarah.

2. Sikap tegas

Bersikap tegas dalam menghadapi orang-orang murtad, orang-orang yang mengaku sebagai nabi dan orang-orang yang tidak mau membayar zakat.

3. Terbuka untuk kritik

Hal ini dapat dilihat sebagaimana dalam khutbah pertama setelah beliau dibaiat menjadi khalifah “ apabila aku berbuat baik bantulah aku, tapi apabila aku berbuat buruk, maka luruskanlah aku”

B. Khalifah Umar bin Khattab

1. Dekat dan bersahaja atas kondisi kehidupan umat.

Menjadi kebiasaannya keluar pada malam hari hanya untuk mengetahui secara langsung keadaan umatnya. Kualitas kepemimpinan Umar bin Khattab adalah cermin dari kualitas pemimpin umat yang arif, bijak dan adil. Beliau ikut merasakan penderitaan rakyatnya.

2. Memiliki jiwa yang besar dalam menerima kritikan dari rakyat yang dipimpinnya. Keikhlasan menerima kritikan adalah sebuah sikap yang sangat sulit untuk diwujudkan terlepas dari posisi sosialnya.

C. Khalifah Utsman bin Affan

1. Kholifah Utsman bin Affan terkenal dermawan. Sifat-sifat kedermawanan yang dimiliki Utsman adalah sifat yang melekat pada diri beliau sebelum menjadi pemimpin yang kemudian terbawa ketika dia menjadi pemimpin.
2. Khalifah Utsman bin Affan bertindak profesional dalam mengangkat wali-wali negeri untuk memperkuat wilayah kekuasaannya, melalui profesionalitas inilah kemudian Khalifah Utsman jelas dikenal baik karakteristiknya, hal ini mengingat wilayah kekhalifahan pada masa Utsman bin Affan semakin luas.

D. Khalifah Ali bin Abi Thalib

Khalifah Ali bin Abi Thalib terkenal berani dan tegas dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya, menegakkan keadilan, menjalankan Undang-undang Allah SWT, dan menindak segala macam kezaliman dan kejahatan. Khalifah Ali juga seorang yang memiliki kecakapan ilmu pengetahuan, bidang militer dan strategi perang.

Meneladani gaya kepemimpinan Khulafaurasydin artinya mengambil atau mencontoh cara-cara memimpin yang baik yang pernah dilakukan Khulafaurasydin dalam memimpin rakyatnya. Oleh karena itu, pemimpin yang relevan adalah pemimpin yang bisa meneladani sifat-sifat Rasulullah dan mengamalkan segala bentuk-bentuk kebijakan yang pernah dilakukan Rasulullah dan Khulafaurasydin yang tegas namun penuh dengan kasih sayang, rasa

tanggung jawab yang besar, terbuka untuk suatu kritikan merupakan mutiara yang patut kita ambil hikmah. Pemimpin saat ini idealnya benar-benar berindak sebagai pemimpin dimana dalam memutuskan segala sesuatunya atas dasar keadilan, kenyamanan dan kesejahteraan bersama serta amanah.

2.2.6 Kinerja dalam Islam

Bekerja adalah kewajiban setiap orang yang sudah mempunyai kewajiban untuk mencari nafkah, atau memenuhi kebutuhan diri maupun keluarganya, apalagi jika dalam bekerja itu diniatkan untuk ibadah kepada Allah SWT maka niatnya adalah ibadah

Bekerja dalam Islam adalah wajib hukumnya. Yusanto et. al (2002:160) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: Sholat, orang yang bekerja proporsional mendapatkan kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaan. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

1. *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, dengan diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman,.

Sebagaimana disebutkan dalam QS. Al-Mujadilah: 11.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
 أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
 تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝ ۱۱

Artinya: *Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

2. *Himmatul'Amal* yaitu memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.

3. *Amanah* yaitu terepercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus dimiliki seseorang muslim, karena setiap apa yang dilakukan didunia ini pasti diminta pertanggung jawabannya ditingkat tertinggi di akhirat kelak.

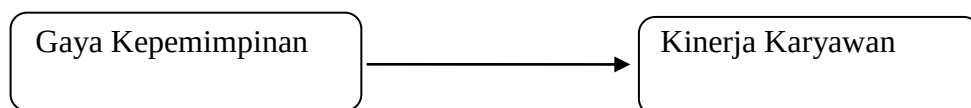
Hafidhuddin (2003:63) juga menyebutkan bahwa profesional dalam hal ini tidak hanya diukur dengan seberapa gaji yang diperoleh, tetapi profesionalisme harus dimaknai lebih kepada bekerja dengan maksimal dan penuh komitmen serta kesungguhan, seperti yang telah dijelaskan dalam QS. Al-Israa' : 84

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ٨٤

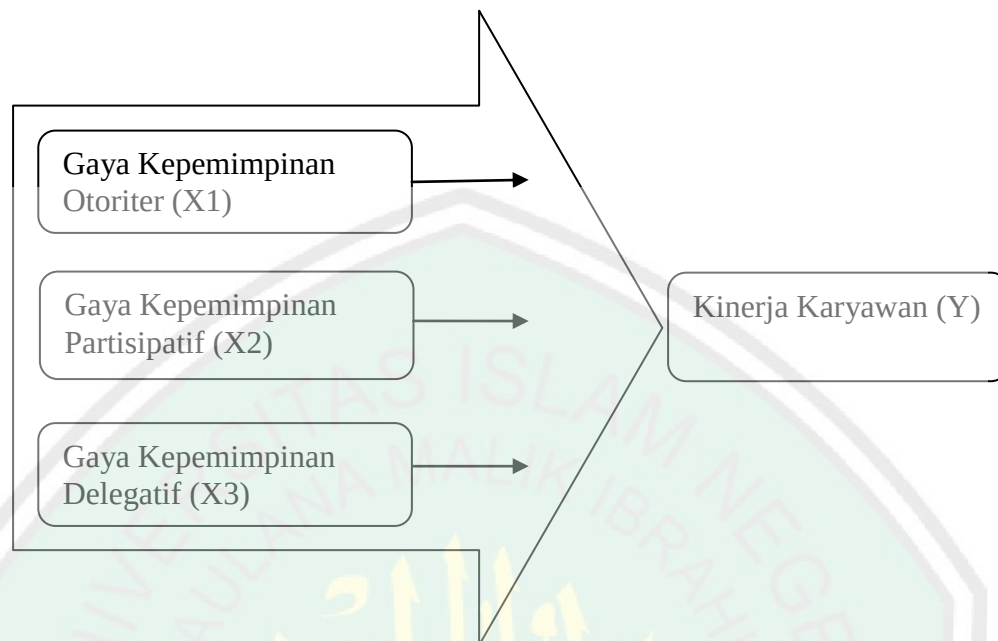
Artinya : *Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya*

2.3 Model Konsep

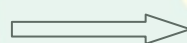
Dalam penelitian ini model konsep penelitian sebagai berikut:



2.4 Model Hipotesis



Keterangan:

 : Parsial
 : Simultan

H1 : semakin baik secara simultan gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3), maka kinerja karyawan CV. Dharma Utama semakin meningkat

H2 : semakin baik secara parsial gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3), maka kinerja karyawan CV. Dharma Utama semakin meningkat

H3 : diduga kepemimpinan Delegatif (X3), merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama.

Menentukan tingkat signifikanyang digunakan adalah 0,05 atau 5% karena dinilai cukup untuk mewakili hubungan variabel-variabel yang diteliti dan merupakan tingkat signifikasi yang umum digunakan dalam suatu penelitian. Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus:

$$t_{hitung} = r_{xy} \times \sqrt{\frac{n-2}{1-(r_{xy})^2}}$$

Sumber : Sugiyono (2002:184)

Keterangan:

t = Nilai uji t

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

- a. Menghitung besarnya t_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut:

Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan DK = n-2. Dari ketentuan tersebut akan dihasilkan t_{tabel} .

- b. Menentukan kriteria uji hipotesis dua pihak

Jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

BAB III

MEETODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang rumusan masalah yang sudah penulis uraikan sebelumnya, maka dapat dinyatakan bahwa pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan alat regresi berganda. Yang menghasilkan data deskriptif, yaitu bersifat menggambarkan / menguraikan sesuatu hal yang menurut apa adanya dari tulisan atau ungkapan dan tingkah laku yang dapat dilakukan observasi.

Menurut Sugiyono (2011: 7), metode kuantitatif disebut metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Metode ini sebagai metode ilmiah/ *scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/ empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Metode ini juga disebut metode discovery, karena dengan metode ini dapat ditemukan dan dikembangkan sebagai iptek baru, metode ini disebut kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis dengan menggunakan statistik.

3.2 Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini bertempat di CV. Dharma Utama Jl. Raya Dadap Rejo 26 Junrejo Batu, pemilihan lokasi ini berdasarkan dari tempat PKLI yang

telah dilakukan sebelumnya. Dengan melihat secara langsung keadaan yang terjadi di dalam perusahaan.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2011:80) wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan dengan berbagai jabatan yaitu berjumlah 102 orang.

Sedangkan Sampel adalah sebagian dari wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002:108). Adanya pengambilan sampel dimaksudkan untuk memperoleh keterangan mengenai obyek penelitian dengan cara mengamati sebagian populasi. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diambil sebanyak 81 orang karyawan. dengan menggunakan Rumus Slovin menurut Umar *dalam* Sani (2013: 38)

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

di mana: n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = batas ketelitian yang diinginkan/galat pendugaan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Simpleprobability sampling*, adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi (Sani, 2013: 36).

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data primer

Data primer adalah data yang diambil dari lapangan yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara dan kuisioner kepada responden (karyawan) CV. Dharma Utama Batu. Adapun data yang dimaksud adalah:

- a. Data yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan.
- b. Data tentang kinerja karyawan.

3.5.2 Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan cara melakukan pencatatan terhadap dokumen-dokumen yang resmi yang dikeluarkan oleh CV. Dharma Utama Batu. Seperti peraturan, laporan, catatan-catatan resmi tentang tugas dan pekerjaan karyawan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara terperinci dan baik, maka peneliti menggunakan beberapa metode, yaitu daftar pertanyaan (quesioner), wawancara dan dokumentasi.

3.6.1 Wawancara (Interview)

wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden. Interview dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan peneliti (Hadi, 1991).

3.6.2 Dokumentasi

Adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, traskip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda, dan sebagainya (Arikunto,2006:62). Dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti, meneyelidiki benda-benda tertulis, sperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Arikunto,2002:62). Teknik ini digunakan untuk menagmbil data internal perusahaan seperti sejarah perusahaan, profil usaha, struktur organisasi.

3.6.3 Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan carra memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2005:54). Menurut Maholta (2005:58) sebuah kuesioner baik itu disebut formulir atau skedul, bentuk wawancara, atau instrumen pengukuran, merupakan serangkaian pertanyaan yang diformulasikan untuk mendapatkan informasi dari responden selengkap mungkin.

3.7 Definisi Operasional variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan tentang bagaiman operasi atau kegiatan yang harus dialkukan untuk memeperoleh data yang menjadi indikator yang dimaksud (Widayat dan Amirullah, 2002:27). Variabel dalam konsep penelitian ini yakni terdapat variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) yang dikategorikan sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (X)

X1: Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan.

X2: Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan.

X3: Kepemimpinan Delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap.

2. Variabel Terikat (Y)

Y: Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

3.7.1 Variabel Dependen

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator

[illegible]

Lanjutan Tabel 3.1

	Kepemimpinan Partisipatif (X2)	1. Koordinasi 2. Partisipasi aktif 3. Keputusan bersama 4. memberi Perhatian dan penghargaan terhadap pegawai	1) Keputusan yang diambil pimpinan berdasarkan pertimbangan ide, gagasan bawahan 2) Komunikasi aktif dari bawahan kepada pimpinan 3) Pimpinan selalu terbuka dalam memberikan informasi kepada bawahan 4) Keterlibatan bawahan sangat diharapkan oleh pimpinan 5) Adanya konsultasi antara pimpinan dengan bawahan 6) Musyawarah dalam pengambilan keputusan 7) Memberikan perhatian kepada bawahan 8) Desentralisasi wewenang.	
--	--------------------------------	--	--	--

Lanjutan Tabel 3.1

	Kepemimpinan Delegatif (X3)	1) Kepemimpinan bersifat longgar 2) Pekerjaan dan tanggung jawab oleh bawahan 3) Memberikan hak penuh kepada bawahan 4) Cara Pemimpin mempengaruhi bawahan	1) Pimpinan inginkan bawahan bisa mengendalikan penyelesaian pekerjaan 2) Memberikan ruang kepada bawahan berkreasi 3) Bawahan bertindak dalam pengambilan keputusan 4) Pimpinan tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, mengerjakan pekerjaannya 5) Memberikan kebebasan kepada bawahan dalam bertindak 6) Tidak membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan 7) Bawahan kaya inisiatif 8) Sedikit melakukan tatap muka	
--	-----------------------------	---	---	--

Lanjutan Tabel 3.1

Kinerja	Kinerja karyawan	1) Kuantitas kerja 2) Kualitas kerja 3) Ketepatan waktu	1) Penetapan target 2) Berusaha memenuhi target 3) Mengerjakan tugas 4) Memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan 5) Datang tepat waktu 6) Tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja	Sani (2010:293)
---------	------------------	---	---	-----------------

Dalam penelitian ini angket yang digunakan yaitu angket tertutup dan langsung sehingga responden tinggal memilih jawaban yang telah tersedia untuk mendapatkan informasi dan angket diberikan secara langsung kepada responden. Sebagaimana menurut Sumarsono (2004) mengungkapkan bahwa: pertanyaan tertutup merupakan jawaban dari jenis pertanyaan tertutup sudah disediakan dulu oleh peneliti, responden hanya tinggal memilih jawabannya.

Peneliti dalam hal ini menggunakan skala likert, skala ini mengukur persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pertanyaan yang mengukur suatu obyek (Istijanto, 2008), yang nantinya dapat menggunakan scoring nilai perbutir, dari jawaban berkisar antara:

Tabel 3.2
Pengukuran skala likert

No	Item	Nilai
1.	Sangat tidak setuju	1
2.	Tidak setuju	2
3.	Ragu	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat setuju	5

Sumber: Istijanto (2008)

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut (Imam: 2005) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan pengujian statistik non parametric (uji Kolmogorov-Smirnov (K-S)). Pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat hasil uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi, menurut Adji dalam (Wahyu:2009).

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi antara variable independent. Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dalam penelitian ini dengan menggunakan nilai tolerance dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Nilai *cut-off* yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 . Sehingga terjadi

kolerasi anatar variabel independent (mulltikolinearitas) bilamana hasil perhitungan nilai VIF > 10. (Imam, 2005).

3. Uji Heteroskedastisitas

Mengemukakan uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan heteroskedastisitas, dalam Imam (2005).

Menurut Adji dan Nur Jannah dalam (Wahyu: 2009) menjelaskan bahwa heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0, 05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya berarti non heteroskedastisitas atau homoskedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas.

3.8.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Saifudin (2007: 5) menjelaskan validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrument yang valid dan sahih mempunyai validitas yang tinggi, sedangkan instrumen yang kurang yang kurang valid mempunyai tingkat validitas rendah.

Untuk menguji validitas, digunakan teknik kolerasi *product moment* dari pearson, yaitu dengan cara mengkolerasikan tiap butir dengan skor totalnya.

Rumus yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

- X = Skor peranyaan tertentu
- Y = Skor total
- XY = Skor pertanyaan tertentu dikaitkan skor total
- N = Jumlah responden untuk uji coba
- r = Kolerasi product moment

Pengambilan keputusan validitas instrument dilakukan dengan membandingkan nilai rhitung dengan nilai rtabel untuk *degree of freedom* (df) = n-2 dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika nilai rhitung lebih besar dari rtabel dan bernilai positif maka butir atau pernyataan atau indikator dinyatakan valid dan begitu pula sebaliknya (Ghozali, 2005).

2. Uji Reabilitas

Suharsini dalam (Sani, 2013: 49) menjelaskan reliabilitas artinya dapat dipercaya, dapat diandalkan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dikatakan variabel bila memberikan hasil yang tetap atau ajeg walaupun dilakukan siapa saja dan kapan saja. Instrument yang memenuhi persyaratan reliabilitas (handal), berarti instrument menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrument tersebut digunakan mengukur berkali-kali. Untuk menguji tingkat reliabilitas digunakan rumus Cronbach's Alpha (Husain, 2002) :

Dimana:
$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

r_{11} = reliabilitas instrument
 k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
 σ_b^2 = jumlah variansi butir
 σ_t^2 = variansi total

Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila hasil *alpha cronchbach* lebih tinggi dari 0,6 dalam (Sani, 2013: 49).

3.8.3 Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi merupakan alat analisis yang masuk kategori statistik parametrik sehingga sebagai alat statistik parametrik analisis regresi menggunakan metode estimasi Ordinary Least Square (OLS) dan membutuhkan asumsi yang perlu dipenuhi sebelum dilakukannya analisis yang dikenal dengan istilah uji asumsi klasik (uji normalitas sebaran, uji linieritas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan uji autokorelasi). Dalam penelitian ini persamaan model regresi linear dapat dinyatakan sebagai berikut (Bilson, 2004):

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_k X_{ik} + e_i$$

Sedangkan untuk menganalisis pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan digunakan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Y = kinerja karyawan
 α = nilai konstanta
 β = koefisien regresi
 X_1 = Gaya Kepemimpinan Otoriter
 X_2 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif
 X_3 = Gaya Kepemimpinan Delegatif

- a. Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan menggunakan uji-F. Rumus F hitung dapat dinyatakan sebagai berikut: Sugiyono dalam (Wahyu: 2009).

Dimana:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

- R² = koefisien regresi yang ditentukan
 k = jumlah variabel independen
 n = jumlah sampel
 F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai F hitung dengan nilai F tabel

- b. Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial menggunakan uji-t. Untuk mencari nilai t hitung dapat menggunakan rumus sebagai berikut: Sugiono dalam (Wahyu:2009)

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Dimana:

= $\bar{X}$ nilai rata-rata

μ_0 = nilai yang di hipotesiskan

s = simpanan baku

n = jumlah sampel

t = nilai yang dihitung dengan mengkonsultasikan t hitung dengan t tabel.

- c. Pengujian mengenai variabel independen yang dominan mempengaruhi variabel independen yang dominan mempengaruhi variabel dependen dalam suatu regresi linear berganda menggunakan koefisien beta yang telah di standarisasi (*standardized coefficient*) dalam (Imam, 2005).

d. Pengujian koefisien determinasi berganda (R^2) atau yang disebut dengan *goodness of fit* (ketetapan model) umumnya ditulis dalam bentuk persen. Besarnya nilai R^2 merupakan alat untuk mengetahui ukuran sejauh mana model regresi yang dibangun mampu menjelaskan perubahan sumbangan atau kontribusi dari keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam output SPSS tertera dalam kolom *Adjusted R-Square*. Penggunaan kolom *Adjusted R-Square* untuk koefisien determinasi ini didasarkan pada jumlah variabel independen pada penelitian ini lebih dari dua variabel.

Adapun bentuk persamaan R^2 secara umum dapat dirumuskan, menurut Hasan dalam (Wahyu: 2009):

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum x_3 y}{\sum y^2}$$

Koefisien determinasi mempunyai dua kegunaan yaitu, menurut Gujarti dalam (Wahyu: 2009):

“Koefisien determinasi (R^2) merupakan kuadrat dari koefisien korelasi (r), yang digunakan untuk mengukur besarnya proporsi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Batas nilai R^2 adalah antara 0 sampai dengan 1, semakin tinggi nilai R^2 maka akan semakin baik hasil regresinya”.

Sebagai ukuran ketepatan suatu garis regresi diterapkan terhadap suatu kelompok data hasil observasi. Semakin besar R^2 , semakin baik atau semakin cocok pula suatu garis regresi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat CV. Dharma Utama Batu

CV. Dharma Utama (DUTA) didirikan oleh bapak H. Suhardjito yang berdiri sejak tahun 1986, beliau mengawali industrinya dibidang jasa boga (*cathering*). Industri ini berkembang sampai ke luar kota seperti Malang Raya, Pasuruan, Probolinggo, Jember, Lumajang, Sidoarjo, Surabaya, Kediri, Tulungagung, dan Jombang. Setelah usaha yang pertama ini berkembang pesat dan dikenal masyarakat luas, kemudian beliau mendirikan beberapa usaha lainnya seperti kontraktor, dan juga produksi cat tembok.

Perusahaan ini dapat dibilang perusahaan keluarga yang dirintis oleh bapak H.Suhardjito beserta istri dan juga anak-anaknya. Perusahaan ini diawali dengan usaha yang sangat kecil, dengan kegigihan dan keuletan beliau beserta keluarga maka usaha ini dapat berkembang seperti saat ini. Dari ketiga usaha tersebut usaha yang paling dikenal bagi masyarakat luas adalah usaha jasa boga yaitu katering, Karena usaha ini sudah berumur lebih dari seperempat abad. Kualitas dari usaha ini sudah tidak perlu diragukan lagi karena memiliki kualitas yang tinggi dan terjamin kehalalannya dapat dilihat dari beberapa event yang telah dikerjakannya yaitu seperti acara pernikahan, dan hidangan untuk para pejabat publik sampai

sekelas Presiden. Jadi dari usaha inilah awal mula CV. Dharma Utama berdiri dan berkembang seperti saat ini.

Awal ide didirikannya perusahaan cat ini adalah dari teman-teman beliau yang mengalami masa pensiun dan ingin mendirikan sebuah usaha, lalu beliau mengusulkan untuk kerjasama kemudian terciptalah perusahaan cat yang mulai dirintis pada bulan November 2008 sampai saat ini. Industri cat ini baru berumur kurang lebih sembilan tahun, tetapi usaha ini sudah dapat menjual produknya sampai Malang Raya, Batu, Jombang, dan Tulung Agung. Dan baru-baru ini bekerjasama dengan distributor-distributor luar kota maupun sampai luar Jawa, seperti Bali, Mataram dan Kalimantan.

Sasaran industri cat ini adalah masyarakat menengah ke bawah dari segi harganya juga cukup terjangkau dan dari segi kualitasnya tidak kalah bagus dengan produk-produk kompetitor. Karena perusahaan dan konsumen menginginkan kualitas di atas kompetitor dengan harga di bawah kompetitor. Untuk mencapai target yang diinginkan konsumen maka perusahaan harus memiliki tenaga ahli juga pengalaman yang mendalam tentang produk yang akan diproduksi dan itu semua telah dimiliki oleh industri cat ini. Industri cat ini baru berbentuk home industri, meskipun hanya home industri tetapi tenaga kerja yang ada didalamnya sudah profesional sehingga mereka dapat mengembangkan usahanya dengan waktu yang cukup singkat, industri ini beroperasi di Desa Dadaprejo Kecamatan Junrejo yang termasuk ke dalam kawasan Batu.

Prinsip yang selalu ditegakkan pada CV. Dharma Utama ini adalah pemberdayaan tenaga kerja lokal. Dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan

masyarakat sekitardari segi moril maupun materil. Apabila perusahaan mengalami kemajuan maka kemakmuran karyawanpun akan meningkat, maka dengan prinsip ini perusahaan terus berupaya untuk menjadikan usaha ini menjadi lebih maju, agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang ada di dalamnya. Maka dibangunlah visi yang juga menjadi motivasi bagi para karyawan, staf dan juga pimpinan CV. Dharma Utama yakni dengan visi “Terbentuknya beberapa usaha dengan memberdayakan tenaga kerja lokal

4.1.2 Lokasi Instansi

Adapun lokasi penelitian ini bertempat di CV. Dharma Utama Jl. Raya Dadap Rejo 26 Junrejo Batu, pemilihan lokasi ini berdasarkan dari tempat PKLI yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan melihat secara langsung keadaan yang terjadi di dalam perusahaan.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu sarana yang digunakan untuk mencapai sasarnya, struktur organisasi menjelaskan bagian-bagian yang ada pada oraganisasi tersebut, Struktur organisasi merupakan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi manapun orang-orang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, kordinasi sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja. Struktur organisasi CV. Dharma Utama Batu terlampir dalam lampiran 1.

4.1.4 Visi dan Misi CV. Dharma Utama Batu

Visi : Terbentuknya beberapa usaha dengan memberdayakan tenaga kerja lokal

Misi : “selalu berusaha dan beribadah”, melakukan yang terbaik bagi semuanya (karyawan, konsumen, maupun pimpinan).

4.1.5 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini responden yang diambil adalah karyawan CV. Dharma Utama Batu. Sedangkan prosedurnya dengan menyebarkan kuisioner dan meminta untuk mengisi kuisioner. Penentuan jumlah responden ini menggunakan rumus dari Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

$$n = \frac{102}{(0,05)^2 + 1} + 1$$

$$= 81,27 \text{ dibulatkan menjadi } 81$$

Dari Rumus Slovin tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden adalah 81 responden, dan dari kuisioner yang disebarkan pada responden dihasilkan gambaran karakteristik responden sebagai berikut:

- a) Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	30	37%
2.	Perempuan	51	63%%
Total		81 Responden	100%

Sumber: Data Diolah, 2016

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 reponden (37%), sedangkan reponden perempuan sebanyak 51 responden (63%). Jadi dapat disimpulkan bahwa yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki.

b) Gambaran Umum Responden berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	persentase
1.	17-25	7	8,6 %
2.	25-35	24	29,6 %
3.	36-45	28	34,5 %
4	46-50	22	27,3 %
Total		81 Responden	100%

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.2 yakni deskripsi profil responden menurut usia yang menunjukkan bahwa usia responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah antara 36-45 tahun yakni sebesar 28 orang dengan persentase 34,5%, kemudian yang berusia antara 25-35 tahun sebesar 24 orang dengan persentase 29,6%, dan yang berusia 46-50 tahun berjumlah 22 responden atau 27,3%, dan responden yang terkecil yaitu antara umur 17-25 tahun dengan jumlah 7 responden 8,6%.

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang berusia 36-45 yaitu sebanyak 28 responden atau 35%.

c) Gambaran umum responden berdasarkan pendidikan terakhir

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SD	3	3,7
2.	SLTP	17	21
3.	SLTA	30	37
4.	Diploma	18	22,3
5.	S1	13	16
Total		81 Responden	100 %

Sumber: Data diolah, 2016

Dari tabel 4.3 yakni profil responden berdasarkan tingkat pendidikan, maka terlihat bahwa tingkat pendidikan responden yang dominan dalam penelitian ini adalah SLTA yakni sebanyak 30 orang atau 37%, diikuti oleh Diploma yakni sebanyak 18 orang atau sebesar 22,3%, diikuti SLTP yakni sebanyak 17 orang atau sebesar 21% kemudian S1 yakni sebanyak 13 orang atau sebesar 16%, dan yang terkecil SD yaitu sebanyak 3 orang atau 3,7%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini adalah responden dengan tingkat pendidikan SLTA.

d) Gambaran umum responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	1-5	7	8,6%
2.	6-10	30	37%
3.	11-15	24	29,6%
4.	16-20	14	17,3%
5.	21-25	5	6,3%
6.	26-30	1	1,2%
Total		81 Responden	100%

Sumber: Data diolah, 2016

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden berdasarkan masa kerja 1-5 tahun berjumlah 7 responden atau 8,6% , responden dengan masa kerja 6-10 tahun berjumlah 30 responden atau 37%, dan responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 24 responden atau 29,6%, kemudian responden dengan masa kerja 16-20 tahun berjumlah 14 responden atau 17,3%, responden dengan masa kerja 21-25 tahun berjumlah 5 responden atau 6,3%, dan yang terakhir dengan masa kerja terlama 26-30 tahun yakni hanya 1 orang atau 1,2%.

e) Analisis Depkriptif Jawaban Responden

Dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu kepemimpinan otoriter (X1), kepemimpinan partisipatif (X2), kepemimpinan delegatif (X3), dan Kinerja (Y), dimana masing-masing variabel tersebut terdiri atas beberapa item pertanyaan dalam kuisisioner yang akan disajikan jawaban responden berikut ini:

f) Variabel Kepemimpinan Otoriter (X1)

Variabel kepemimpinan otoriter terdiri dari 8 item yaitu :

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Item Kepemimpinan Otoriter

Item	SS		S		R		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{1.1}	8	9,9	20	24,7%	22	27,2%	29	35,8%	2	2,5%	81
X _{1.2}	7	8,6%	28	34,6%	22	27,2%	21	25,9%	3	3,7%	81
X _{1.3}	8	9,9%	8	9,9%	23	28,4%	22	27,2%	3	3,7%	81
X _{1.4}	9	11,1%	26	32,1%	18	22,2%	25	30,9%	3	3,7%	81
X _{1.5}	9	11,1%	23	28,4%	24	29,6%	21	25,9%	4	4,9%	81
X _{1.6}	11	13,6%	27	33,3%	19	23,5%	20	24,7%	4	4,9%	81
X _{1.7}	15	18,5%	25	30,9%	16	19,8%	17	21%	8	9,9%	81
X _{1.8}	16	19,8%	24	29,6	16	19,8	20	24,7%	5	6,2	81

Sumber: Data diolah, 2016

Dari data diatas menunjukkan bahwa item yang menyatakan pemimpin memberikan target kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaanya dapat

diketahui bahwa (X1.1), dimana sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 8 responden (9,9%), yang menyatakan setuju 20 responden (24,7%), dan yang menyatakan ragu 22 responden, kemudian yang menyatakan tidak setuju 29 (35,8)responden, sedangkan yang menyatakan tidak sangat tidak setuju sebanyak 2 responden (2,5). Pada Item ini menunjukkan bahwa pemberian target kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaanya dikatakan tidak setuju.

Pada item (X1.2), yaitu Pemimpin menjalankan organisasi secara mandiri tanpa terikat dengan pihak yang lain,dimana responden menyatakan sangat setuju 7 responden (8,6%), yang menyatakan setuju 28 responden (34,6%), dan yang menyatakan ragu 22 responden (27,2%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 21 (25,9)responden, sedangkan yang menyatakan tidak sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan bahwa pemimpin menjalankan organisasi secara mandiri dikatakan setuju.

Pada item (X1.3), yaitu Pemimpin memberikan perintah secara langsung kepada Karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya diketahui responden menyatakan sangat setuju 8 responden (9,9%), yang menyatakan setuju 8 responden (9,9%), dan yang menyatakan ragu 23 responden (28,4%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 22responden (27,2%), sedangkan yang menyatakan tidak sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan bahwa pemimpin menjalankan organisasi secara mandiri dikatakan ragu

Pada item (X1.4), Pemimpin memberikan keputusan secara mandiri tanpa melibatkan karyawan diketahui responden menyatakan sangat setuju 9 responden (11,1%), yang menyatakan setuju 26 responden (32,1%), dan yang menyatakan

ragu 18 responden (22,2%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 25 responden (30,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan bahwa pemimpin memberikan keputusan organisasi secara mandiri diketahui setuju.

Pada item (X1.5), Keputusan hanya boleh ditetapkan oleh pimpinan diketahui responden menyatakan sangat setuju 9 responden (11,1%), yang menyatakan setuju 23 responden (28,4%), dan yang menyatakan ragu 24 responden (29,6%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 21 responden (25,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 responden (4,9%). Data ini menunjukkan keputusan hanya boleh ditetapkan oleh pemimpin diketahui ragu.

Pada item (X1.6), Pemimpin mewajibkan karyawan mematuhi segala bentuk keputusan diketahui responden menyatakan sangat setuju 11 responden (13,6%), yang menyatakan setuju 27 responden (33,3%), dan yang menyatakan ragu 19 responden (23,5%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 20 responden (24,7%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 responden (4,9%). Data ini menunjukkan Pemimpin mewajibkan karyawan mematuhi segala bentuk keputusan dinyatakan setuju.

Pada item (X1.7), Pemimpin tidak berkenan memberikan informasi keadaan perusahaan kepada karyawan diketahui responden menyatakan sangat setuju 15 responden (18,5%), yang menyatakan setuju 25 responden (30,9%), dan yang menyatakan ragu 16 responden (19,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 17 responden (21%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 8

responden (9,9%). Data ini menunjukkan Pemimpin tidak berkenan memberikan informasi keadaan perusahaan kepada karyawan dinyatakan setuju.

Pada item (X1.8), Pemimpin menganut sistem sentralisasi wewenang diketahui responden menyatakan sangat setuju 16 responden (19,8%), yang menyatakan setuju 24 responden (29,6%), dan yang menyatakan ragu 16 responden (19,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 20 responden (24,7%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5 responden (6,2%). Data ini menunjukkan Pemimpin menganut sistem sentralisasi wewenang menyatakan setuju.

g) Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X2)

Terdiri dari 8 item pertanyaan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Item Kepemimpinan Partisipatif

Item	SS		S		R		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{2.1}	18	22,2%	25	30,9%	20	24,7%	13	16%	5	6,2%	81
X _{2.2}	27	33,3%	29	35,8%	14	17,3%	10	12,3%	1	1,2%	81
X _{2.3}	25	30,9%	25	30,9%	16	19,8%	12	14,8%	3	3,7%	81
X _{2.4}	33	40,7%	24	29,6%	12	14,8%	8	9,9%	4	4,9%	81
X _{2.5}	24	29,6%	27	33,3%	14	17,3%	14	17,3%	2	2,5%	81
X _{2.6}	23	28,4%	35	43,2%	11	13,6%	10	12,3%	2	2,5%	81
X _{2.7}	21	25,9%	35	43,2%	17	21%	5	6,2%	3	3,7%	81
X _{2.8}	24	29,6%	33	40,7%	16	19,8%	5	6,2%	3	3,7%	81

Sumber: Data diolah, 2016

Pada item (X2.1), Pemimpin selalu bermusyawarah dalam mengambil keputusan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 18 responden (22,2%), yang menyatakan setuju 25 responden (30,9%), dan yang menyatakan ragu 20 responden (24,7%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 13 responden (16%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5 responden (6,2%).

Data ini menunjukkan Pemimpin selalu bermusyawarah dalam mengambil keputusandinyatakan setuju.

Pada item (X2.2), Pemimpin senantiasa aktif dalam memimpin rapat, diketahui responden menyatakan sangat setuju 27 responden (33,3%), yang menyatakan setuju 29 responden (35,8%), dan yang menyatakan ragu 14 responden (17,3%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 10 responden (12,3%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,2%). Data ini menunjukkan Pemimpin senantiasa aktif dalam memimpin rapat dinyatakan setuju.

Pada item (X2.3), Pemimpin lebih mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 25 responden (30,9%), yang menyatakan setuju 25 responden (30,9%), dan yang menyatakan ragu 16 responden (19,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 12 responden (14,8%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan Pemimpin lebih mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan dinyatakan setuju.

Pada item (X2.4), Pemimpin melakukan komunikasi aktif dengan karyawan dalam hal pekerjaan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 33 responden (40,7%), yang menyatakan setuju 24 responden (29,6%), dan yang menyatakan ragu 12 responden (14,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 8 responden (9,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 responden (4,9%). Data ini menunjukkan Pemimpin melakukan komunikasi aktif dengan karyawan dalam hal pekerjaan dinyatakan sangat setuju.

Pada item (X2.5), Pemimpin terbuka dalam menginformasikan keadaan perusahaan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 24 responden (29,6%), yang menyatakan setuju 27 responden (33,3%), dan yang menyatakan ragu 14 responden (17,3%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 14 responden (17,3%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden (2,5%). Data ini menunjukkan Pemimpin terbuka dalam menginformasikan keadaan perusahaan dinyatakan setuju.

Pada item (X2.6), Pemimpin berkordinasi dengan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 23 responden (38,4%), yang menyatakan setuju 35 responden (43,2%), dan yang menyatakan ragu 11 responden (13,6%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 10 responden (12,3%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden (2,5%). Data ini menunjukkan Pemimpin berkordinasi dengan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan dinyatakan setuju.

Pada item (X2.7), Pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 21 responden (25,9%), yang menyatakan setuju 35 responden (43,2%), dan yang menyatakan ragu 17 responden (21%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 5 responden (6,2%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan dinyatakan setuju.

Pada item (X2.8), Pemimpin menganut desentralisasi wewenang, diketahui responden menyatakan sangat setuju 24 responden (29,6%), yang menyatakan

setuju 33 responden (40,7%), dan yang menyatakan ragu 16 responden (19,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 5 responden (6,2%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan Pemimpin menganut desentralisasi wewenang dinyatakan setuju.

h) Variabel Kepemimpinan Delegatif (X3)

Terdiri dari 8 item pertanyaan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Item Kepemimpinan Delegatif

Item	SS		S		R		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{3.1}	19	23,5%	36	44,4%	13	16%	8	9,9%	5	6,2%	81
X _{3.2}	19	23,5%	32	39,5%	14	17,3%	13	16%	3	3,7%	81
X _{3.3}	12	14,8%	33	40,7%	27	33,3%	5	6,2%	4	4,9%	81
X _{3.4}	18	22,2%	31	38,3%	17	21%	13	16%	2	2,5%	81
X _{3.5}	17	21%	30	37%	20	24,7%	11	13,6%	3	3,7%	81
X _{3.6}	12	14,8%	30	37%	16	19,8%	20	24,7%	3	3,7%	81
X _{3.7}	17	21%	24	29,6%	13	16%	21	25,9%	6	7,4%	81
X _{3.8}	15	18,5%	34	42%	12	14,8%	11	13,6%	9	11,1%	81

Sumber: Data diolah, 2016

Pada item (X3.1) Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya, diketahui responden menyatakan sangat setuju 19 responden (23,5%), yang menyatakan setuju 36 responden (44,4%), dan yang menyatakan ragu 13 responden (16%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 8 responden (9,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5 responden (6,2%). Data ini menunjukkan Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya dinyatakan setuju.

Pada item (X3.2), Pemimpin mendelegasikan pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahan t, diketahui responden menyatakan sangat setuju 19 responden (23,5%), yang menyatakan setuju 32 responden (39,5%), dan yang menyatakan

ragu 14 responden (17,3%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 13 responden (16%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan Pemimpin mendelegasikan pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahan dinyatakan setuju.

Pada item (X3.3), Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya, diketahui responden menyatakan sangat setuju 12 responden (14,8%), yang menyatakan setuju 33 responden (40,7%), dan yang menyatakan ragu 27 responden (33,3%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 5 responden (6,2%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 responden (4,9%). Data ini menunjukkan Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya dinyatakan ragu.

Pada item (X3.4), Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 18 responden (22,2%), yang menyatakan setuju 31 responden (38,3%), dan yang menyatakan ragu 17 responden (21%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 13 responden (16%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden (2,5%). Data ini menunjukkan Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan dinyatakan setuju.

Pada item (X3.5), Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam mengendalikan perusahaan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 17 responden (21%), yang menyatakan setuju 30 responden (37%), dan yang menyatakan ragu 20 responden (24,7%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 11 responden (13,6%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak

3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam mengendalikan perusahaan dinyatakan setuju.

Pada item (X3.6), Pemimpin tidak peduli pada cara bawahan dalam penyelesaian pekerjaan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 12 responden (14,8%), yang menyatakan setuju 30 responden (37%), dan yang menyatakan ragu 16 responden (19,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 20 responden (24,7%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan Pemimpin tidak peduli pada cara bawahan dalam penyelesaian pekerjaan dinyatakan setuju.

Pada item (X3.7), Pemimpin tidak membuat aturan tentang pelaksanaan pekerjaan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 17 responden (21%), yang menyatakan setuju 24 responden (29,6%), dan yang menyatakan ragu 13 responden (16%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 21 responden (25,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 6 responden (7,4%). Data ini menunjukkan Pemimpin tidak membuat aturan tentang pelaksanaan pekerjaan dinyatakan setuju.

Pada item (X3.8), pemimpin melakukan sedikit tatap muka dengan bawahan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 15 responden (18,5%), yang menyatakan setuju 34 responden (42%), dan yang menyatakan ragu 12 responden (14,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 11 responden (13,6%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 9 responden (11,1%). Data ini menunjukkan pemimpin melakukan sedikit tatap muka dengan bawahan dinyatakan setuju.

i) Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Terdiri dari 8 item pertanyaan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Item Kinerja Karyawan

Item	SS		S		R		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y ₁	17	21%	32	39,5%	13	16%	11	13,6%	8	9,9%	81
Y ₂	24	29,6%	28	34,6%	5	6,2%	16	19,8%	8	9,9%	81
Y ₃	26	32,1%	28	34,6%	8	9,9%	13	16%	6	7,4%	81
Y ₄	31	38,3%	29	35,8%	6	7,4%	12	14,8%	3	3,7%	81
Y ₅	34	42%	25	30,9%	9	11,1%	12	14,8%	1	1,2%	81
Y ₆	36	44,4%	30	37%	7	8,6%	7	8,6%	1	1,2%	81
Y ₇	27	33,3%	35	43,2%	10	12,3%	8	9,9%	1	1,2%	81
Y ₈	31	38,3%	36	44,4%	6	7,4%	6	7,4%	2	2,5%	81

Sumber: Data diolah, 2016

Pada item (Y.1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 17 responden (21%), yang menyatakan setuju 32 responden (39,5%), dan yang menyatakan ragu 13 responden (16%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 11 responden (13,6%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 8 responden (9,9%). Data ini menunjukkan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan dinyatakan setuju.

Pada item (Y.2), Berusaha memenuhi tugas, diketahui responden menyatakan sangat setuju 24 responden (29,6%), yang menyatakan setuju 28 responden (34,6%), dan yang menyatakan ragu 5 responden (6,2%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 16 responden (19,8%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 8 responden (9,9%). Data ini Berusaha memenuhi tugas dinyatakan setuju.

Pada item (Y.3), Menegerjakan tugas sesuai dengan standart kerja, diketahui responden menyatakan sangat setuju 26 responden (32,1%), yang menyatakan setuju 28 responden (34,6%), dan yang menyatakan ragu 8 responden (9,9%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 13 responden (16%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 6 responden (7,4%). Data ini menunjukkan mengerjakan tugas sesuai dengan standart kerja dinyatakan

Pada item (Y.4), Memeperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 31 responden (38,3%), yang menyatakan setuju 29 responden (35,8%), dan yang menyatakan ragu 6 responden (7,4%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 12 responden (14,8%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (3,7%). Data ini menunjukkan memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan dinyatakan sangat setuju.

Pada item (Y.5), Datang tepat waktu dalam bekerja, diketahui responden menyatakan sangat setuju 34 responden (42%), yang menyatakan setuju 25 responden (30,9%), dan yang menyatakan ragu 9 responden (11,1%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 12 responden (14,8%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,2%). Data ini datang tepat waktu dalam bekerja datang tepat waktu dalam bekerja dinyatakan sangat setuju.

Pada item (Y.6), tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja, diketahui responden menyatakan sangat setuju 36 responden (44,4%), yang menyatakan setuju 30 responden (37%), dan yang menyatakan ragu 7 responden (8,6%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 7 responden (8,6%), sedangkan

yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,2%). Data ini menunjukkan tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja dinyatakan sangat setuju.

Pada item (Y.7), Senantiasa mengikuti seminar dan pelatihan dalam menunjang pekerjaan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 27 responden (33,3%), yang menyatakan setuju 35 responden (43,2%), dan yang menyatakan ragu 10 responden (12,3%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 8 responden (9,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,2%). Data ini menunjukkan senantiasa mengikuti seminar dan pelatihan dalam menunjang pekerjaan dinyatakan setuju.

Pada item (Y.8), Memahami tanggung jawab dan tugas, diketahui responden menyatakan sangat setuju 31 responden (38,3%), yang menyatakan setuju 36 responden (44,4%), dan yang menyatakan ragu 6 responden (7,4%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 6 responden (7,4%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden (2,5%). Data ini menunjukkan memahami tanggung jawab dan tugas dinyatakan setuju.

4.1.6 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a) Uji Validitas

Uji validitas menunjukan sejauh mana suatu instrumen penelitian menggunakan apa yang diukur yaitu perorangan dengan level signifikan 5% (0,05). Menurut Tika 2006: 65, suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai r lebih dari 0,3.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Koefisien Validitas	Probabilitas	kesimpulan
Kepemimpinan otoriter (X1)	X1.1	0,507	0,000	Valid
	X1.2	0,675	0,000	Valid
	X1.3	0,719	0,000	Valid
	X1.4	0,695	0,000	Valid
	X1.5	0,685	0,000	Valid
	X1.6	0,701	0,000	Valid
	X1.7	0,613	0,000	Valid
	X1.8	0,619	0,000	Valid
Kepemimpinan partisipatif (X2)	X2.1	0,337	0,002	Valid
	X2.2	0,529	0,000	Valid
	X2.3	0,605	0,000	Valid
	X2.4	0,674	0,000	Valid
	X2.5	0,624	0,000	Valid
	X2.6	0,638	0,000	Valid
	X2.7	0,681	0,000	Valid
	X2.8	0,501	0,000	Valid
Kepemimpinan delegatif (X)	X3.1	0,442	0,000	Valid
	X3.2	0,456	0,000	Valid
	X3.3	0,624	0,000	Valid
	X3.4	0,536	0,000	Valid
	X3.5	0,596	0,000	Valid
	X3.6	0,685	0,000	Valid
	X3.7	0,648	0,000	Valid
	X3.8	0,587	0,000	Valid
Kinerja (Y)	Y.1	0,514	0,000	Valid
	Y.2	0,745	0,000	Valid
	Y.3	0,822	0,000	Valid
	Y.4	0,702	0,000	Valid
	Y.5	0,538	0,000	Valid
	Y.6	0,645	0,000	Valid
	Y.7	0,633	0,000	Valid
	Y.8	0,617	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2016

Dari pengujian validitas diatas pada instrumen penelitian (kuisisioner) dengan masing-masing pertanyaan mendapatkan r lebih dari 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan instrumen penelitian tersebut valid.

b) Uji Reliabilitas

Suatu instrument penelitian dikatakan reliabel apabila dapat digunakan lebih dari satu kali dalam kurun waktu yang berbeda, namun masih menunjukkan hasil yang konsisten atau sejauh mana alat ukur apat dipercaya atau diandalkan.

Tabel 4.10

Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	keterangan
Kepemimpinan otoriter (X1)	0,759	Reliabel
Kepemimpinan partisipatif (X2)	0,736	Reliabel
Kepemimpinan delegatif (X3)	0,736	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,762	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan diatas uji reliabilitas yang dihasilkan dari kepemimpinan otoriter (X1) sebesar 0,7599, partisipatif (X2) sebesar 0,736, delegatif (X3) sebesar 0,736 dan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,762. Cronbach alpha dari masing-masing variabel lebih dari 0,6 sehingga dapat dikatakan reliabel.

4.1.7 Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi yang baik harus memenuhi tidak adanya masalah asumsi klasik dalam modelnya. Jika masih terdapat asumsi klasik maka model regresi tersebut memiliki bias.

a. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolonieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF. suatu variabel yang menunjukkan gejala multikolonieritas bisa dilihat dari nilai

VIF (Variance Inflation Factor) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model regresi, yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.11
Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan otoriter (X1)	0,806	1,241	Tidak multikolonier
Kepemimpinan partisipatif (X2)	0,805	1,242	Tidak multikolonier
Kepemimpinan delegatif (X3)	0,995	1,005	Tidak multikolonier

Sumber: Data diolah, 2016

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai Varian Inflation Factor (VIF) semua variabel bebas tidak lebih dari 10 dan nilai tolerancinya mendekati angka 1, sehingga tidak terdapat masalah multikolonieritas.

b. Uji Autokorelasi

Tabel 4.12
Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	Durbin-Watson
1	1.728

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah, 2016

Dari hasil pengujian diatas, diperoleh nilai DW 1,728. Kemudian kita bandingkan dengan 2 dan karena nilai ini sangat dekat dengan 2, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi terpenuhi dalam instrumen penelitian ini.

c. Uji Heterokedastisitas

Tujuan uji heterokedastisitas ini adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pengamatan satu

dengan residual pengamatan yang lain. Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien kolerasi Rank Sperman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifikan hasil kolerasi lebih dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut tidak mengandung heterokedastisitas, seperti ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.13
Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan otoriter	0,687	Homoskedastisitas
Kepemimpinan partisipatif	0,510	Homoskedastisitas
Kepemimpinan delegatif	0,557	Homoskedastisitas

Sumber: Data diolah, 2016

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa signifikan hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

d. Uji Normalitas

Tabel 4.14
Distribusi frekuensi kinerja karyawan
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.60986374
Most Extreme Absolute Differences	Absolute	.071
	Positive	.045
	Negative	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		.642
Asymp. Sig. (2-tailed)		.805

Sumber: Data diolah, 2016

Dari hasil pengujian diatas, diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,805 > 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi, Sehingga dalam penelitian ini tidak terjadi gangguan asumsi normalitas yang berarti data berdistribusi normal.

4.1.8 Metode Analisis Data

A. Analisi Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel independen (budaya organisasi dan motivasi kerja) secara parsial maupun simultan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan bantuan program computer SPSS versi 16.0. Hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	14.967	4.983
X1 (Otoriter)	.146	.109
X2 (Partisipati)	.093	.139
X3(Delegatif)	.327	.135

a. Dependent Variable:Y (Kinerja Karyawan)

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui model persamaan dari regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y=14,967+0,146X_1+0,093X_2+0,327X_3$$

Persamaan dari regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 14,967 hal ini berarti bahwa jika variabel kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan delegatif tidak mengalami perubahan atau pengurangan, maka kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu sebesar 14,967.

b. Variabel kepemimpinan otoriter (X1)

Koefisien regresi variabel kepemimpinan otoriter mempunyai hubungan positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu jika variabel kepemimpinan otoriter ditingkatkan 1 kali, maka kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu akan meningkat sebesar 0,146 kali atau 14,6%

begitu pula sebaliknya jika diturunkan 1 kali maka prestasi kerja akan menurun 14,6%.

c. Variabel kepemimpinan partisipatif (X2)

Koefisien regresi variabel kepemimpinan partisipatif mempunyai hubungan positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja. Dengan begitu jika variabel kepemimpinan ditingkatkan 1 kali, maka kinerja pada CV. Dharma Utama Batu akan meningkat sebesar 0,093 kali atau 9,3%. Maka sebaliknya jika diturunkan 1 kali maka kinerja akan menurun 9,3%.

d. Variabel kepemimpinan delegatif (X3)

Koefisien regresi variabel kepemimpinan delegatif mempunyai hubungan positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja. Dengan begitu jika variabel kepemimpinan ditingkatkan 1 kali, maka kinerja pada CV. Dharma Utama Batu akan meningkat sebesar 0,327 kali atau 32,7%. Maka sebaliknya jika diturunkan 1 kali maka kinerja akan menurun 32,7%.

Dari hasil koefisien regresi berganda yang telah dijelaskan pada uraian diatas selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan secara parsial maupun simultan.

B. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai adjusted R square sebagai berikut ini.

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 ^a	.134	.100	5.71810

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Berdasarkan data pada tabel diatas nilai dari *Adjusted R Square* (Koefisien determinasi) menunjukkan nilai sebesar 0, 100 atau 10%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan variabel independen (Kepemimpinan otoriter (X1), Kepemimpinan partisipatif (X2), Kepemimpinan Delegatif (X3) terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y) sebesar 10% sedangkan sisanya sebesar 90% dijelaskan oleh variabel lain diluar tiga variabel bebas tersebut yang tidak dimasukkan dalam model.

4.1.9 Pengujian Hipotesis

a. Uji F (Simulutan)

Hasil perhitungan regresi secara simulutan atau bersama-sama diperoleh dari tabel berikut:

Tabel 4.17
Uji F (simulutan)

Model	F	Sig.
1Regression	3.974	.011 ^a
Residual		
Total		

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah, 2016

Uji hipotesis secara simultan (uji F), hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung > F tabel sebesar $3,974 > 3,00$ dengan signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan ini nilai F hitung lebih besar daripada F tabel dan signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen dari kepemimpinan otoriter, partisipatif, dan delegatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji t (pengujian hipotesis secara parsial)

Tabel 4.18
Hasil Uji t atau Uji Parsial

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	14.967	4.983		3.003	.004			
X1	.146	.109	.142	1.335	.186	.162	.150	.142
X2	.093	.139	.080	.673	.503	.214	.076	.071
X3	.327	.135	.286	2.423	.018	.329	.266	.257

a. Dependent Variable:
Y

Uji t atau uji parsial adalah uji yang digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial, variabel bebas terhadap variabel terikat. Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan thitung dari setiap variabel X1, X2, X3 dengan nilai $p > 0,05$, apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai variabel terikat Y dengan cara membandingkan t tabel dengan $N =$ jumlah sampel 81 dengan $\alpha = 0,05$ didapat ttabel sebesar 1,991, maka dihasilkan:

a) Variabel kepemimpinan otoriter (X1)

Uji t terhadap variabel kepemimpinan otoriter (X1), didapatkan t hitung sebesar 1,335 dengan signifikansi t sebesar 0,186. Karena t hitung lebih kecil dari t tabel ($1,335 < 1,991$) atau signifikansi t lebih besardari 5% ($0,186 < 0,05$),

maka secara parsial kepemimpinan otoriter (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis H_0 diterima dan H_a ditolak artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu.

b) Variabel kepemimpinan partisipatif (X2)

Uji t terhadap variabel kepemimpinan partisipatif (X2), didapatkan t_{hitung} sebesar 0,673 dengan signifikansi t sebesar 0,503. Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,673 < 1,991$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,503 > 0,05$), maka secara parsial variabel kepemimpinan partisipatif (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis H_0 diterima dan H_1 ditolak.

c) Variabel kepemimpinan delegatif (X3)

Uji t terhadap variabel kepemimpinan delegatif (X3), didapatkan t_{hitung} sebesar 2,423 dengan signifikansi t sebesar 0,018. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,423 > 1,991$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,018 < 0,05$), maka secara parsial variabel kepemimpinan delegatif (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis H_1 diterima dan H_0 ditolak.

d) Uji Dominan

Untuk menguji variabel dominan harus mengetahui kontribusi masing-masing terlebih dahulu yang diketahui dari koefisien determinasi sederhana terhadap variabel terikat dan diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas dan terikat.

Tabel 4.19
Hasil Uji Dominan

Variabel	R	r²	Kontribusi (%)
Otoriter (X1)	0,162	0,0263	2,63%
Partisipatif (X2)	0,214	0,0457	4,57%
Delegatif (X3)	0,329	0,1082	10,82%

Sumber: Data diolah, 2016

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan delegatif (X3) yaitu memiliki kontribusi sebesar 10,82%. Sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan variabel kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh yang dominan dibandingkan variabel lainnya dapat diterima.

4.2 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian menguraikan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada CV. Dharma Utama Batu.

4.2.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara simultan pada CV. Dharma Utama Batu.

Dari hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ sebesar $3,974 > 3,00$ dengan signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan ini nilai F_{hitung} lebih besar dari pada F_{tabel} dan signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen dari kepemimpinan otoriter (X1), partisipatif (X2), dan delegatif (X3). mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tampi (2014), yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional sales Manado), yang menyatakan bahwa

gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.2 Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, partisipatif, dan delegatif terhadap kinerja karyawan secara parsial pada CV. Dharma Utama Batu.

Uji t terhadap variabel kepemimpinan otoriter (X1), didapatkan t hitung sebesar 1,335 dengan signifikansi t sebesar 0,186. Karena t hitung lebih kecil dari t tabel ($1,335 < 1,991$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,186 > 0,05$), maka secara parsial kepemimpinan otoriter (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengamatan kondisi lapangan yang dilakukan oleh peneliti dengan wawancara dengan beberapa karyawan yang ada, mayoritas karyawan tidak suka dengan pimpinan yang tidak menghormati karyawan secara emosional, karena karyawan beranggapan bahwa perusahaan juga membutuhkan karyawan demi terwujudnya keberlanjutan perusahaan sehingga mereka menginginkan terciptanya keseimbangan antara karyawan dengan pimpinan dengan tidak bertindak sewenang-wenang, kemudian dapat dilihat dari karakteristik responden berdasarkan lama kerja, mayoritas karyawan bekerja diatas sepuluh tahun sehingga responden mengetahui bahwa tindakan yang otoriter tidak dapat memberikan suasana kerja yang menyenangkan. Artinya gaya kepemimpinan otoriter tidak perlu dilakukan karena tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Uji t terhadap variabel kepemimpinan partisipatif (X2), didapatkan thitung sebesar 0,673 dengan signifikansi t sebesar 0,503. Karena t hitung

lebih kecil dari t tabel ($0,673 < 1,991$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,503 > 0,05$), maka secara parsial variabel kepemimpinan partisipatif (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dari hasil pengamatan kondisi lapangan yang dilakukan oleh peneliti dengan wawancara dengan beberapa karyawan yang ada, mayoritas karyawan mengaku kebingungan ketika dimintai pendapat oleh pimpinan, mereka menilai karyawan tugasnya hanyalah bekerja sesuai dengan tugas kerja dari pimpinan sesuai dengan standart kerja yang diberikan dan sesuai dengan jenis pekerjaannya yang mana hal itu merupakan kewajiban dan tanggung jawabnya sebagai pekerja, kemudian dapat dilihat dari karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas karyawan berpendidikan terakhir dibawah Diploma sehingga karyawan merasa kebingungan ketika diminta pendapatnya mengenai perusahaan ketika rapat ataupun pada forum yang lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Fahmi (2011) dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV.Trilokajaya Garment Di Kabupaten Sukoharjo, hasil uji (t) gaya kepemimpinan t hitung ($-1,588$) tingkat signifikansi $0,116 > 0,05$. menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian Uji t terhadap variabel kepemimpinan delegatif (X_3), didapatkan t hitung sebesar 2,423 dengan signifikasi t sebesar 0,018. Karena t hitung hitung lebih besar dari tabel ($2,423 > 1,991$) atau signifikasi t lebih kecil dari 5% ($0,018 < 0,05$), maka secara parsial variabel kepemimpinan delegatif (X_3)

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengamatan kondisi lapangan yang dilakukan oleh peneliti dengan wawancara pada beberapa karyawan yang ada, mayoritas karyawan beranggapan merasa dihargai sebagai *partner* kerja bukan sebagai tenaga kerja, karyawan juga merasa memiliki perusahaan ketika diberikan tanggung jawab dan kepercayaan sebagai wakil pimpinan dalam berbagai hal dan kegiatan tertentu. Dilihat dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin mayoritas karyawan berjenis kelamin perempuan yang memiliki kepekaan emosional yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki yang merasa senang ketika dipercaya, ditunjuk, untuk mengambil tanggung jawab pimpinan. Maka atas dasar ini gaya kepemimpinan delegatif penting untuk dipilih, digunakan dan dipertahankan oleh pimpinan karena memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Tampi 2014, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan, secara uji t diketahui nilai t 2,098 dengan nilai F hitung adalah 32,465 menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Simamora, 1997, menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah, loyalitas, semangat kerja, dan kepemimpinan. Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan. Pimpinan harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan, sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan

gagasan yang hal itu nantinya merupakan kontribusi nyata dari bawahan yang dapat diberikan kepada organisasi demi keberhasilan perusahaan.

Kemampuan pemimpin dalam mengerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (1993 : 94), mengatakan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, mengerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Kemudian pendapat yang sama dikemukakan Bass et al. (2003), faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan (*leadership*). kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Yammarino et al 1993). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi.

Dari beberapa teori yang saling menguatkan tersebut dijelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pada suatu organisasi, begitu pula

dalam pemilihan tentang gaya yang akan digunakan dalam memimpin suatu organisasi tentunya peranan kepemimpinan semakin berpengaruh terhadap kinerja jika pemilihan gaya tersebut sesuai dengan keadaan karyawan dan kondisi suatu organisasi yang dipimpinnya.

Dalam pandangan Islam manusia memiliki porsi tersendiri dalam memimpin dan berperan sebagai pemberi petunjuk

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَمًا يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ٢٤

Artinya: Dan jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar, dan mereka meyakini ayat-ayat kami.

Ayat ini menjelaskan tentang kepemimpinan dimana pemimpin berperan sebagai pemberi petunjuk dengan perintah-perintah Allah, hal ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dan sesuai dapat berperan dalam kinerja bawahan yang dipimpinnya

Selain itu Islam juga berbicara tentang kinerja bahwa sejatinya bekerja merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan dengan sebaik mungkin secara proporsional dan profesional Yusanto et. al (2002:160) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: Sholat, orang yang bekerja proporsional mendapatkan kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaan.

Pemimpin yang terdapat dalam organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan

kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

Begitu pula yang terjadi pada kepemimpinan CV. Dharma Utama Batu. yang dijalankan oleh H. Suharjito memiliki dampak yang sama terhadap kinerja karyawan, dimana dalam kepemimpinannya beliau menggunakan tiga model kepemimpinan untuk diterapkan di organisasi perusahaan yang dipimpin, sehingga pemilihan model gaya kepemimpinan haruslah sesuai dengan kondisi karyawan yang dipimpinnya karena dari berbagai teori menyebutkan gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengamatan peneliti juga berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pimpinan CV. Dharma Utama Batu, peneliti mengambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan dalam perusahaan tersebut adalah gaya kepemimpinan yang menggabungkan antara gaya kepemimpinan otoriter, partisipatif, dan juga delegatif, karena pimpinan tentu saja memiliki alasan dan dasar pertimbangan yang matang tentang gaya kepemimpinan apakah yang cocok dengan karakter bawahan, yang kedua bisa juga pimpinan memahami dari ketiga model gaya kepemimpinan yang ada, memiliki beberapa kelemahan dan keunggulan sehingga dasar inilah yang melatar belakangi pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan gabungan.

Ada satu teori yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan ternyata bisa dilakukan dengan penggabungan, seperti yang dikemukakan oleh Robert Tannenbaun dan Warren Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994). Kedua ahli ini menggambarkan gagasannya bahwa ada dua pengaruh yang ekstrem pemimpin mempengaruhi bawahannya. *Pertama*, pemimpin menonjolkan sisi ekstrem mempengaruhi bawahannya dengan perilaku otokrasi. *Kedua*, pemimpin menonjolkan dengan mempengaruhi bawahannya dengan perilaku demokratis.

selanjutnya penulis akan menyajikan ayat Al-quran berkaitan dengan kepemimpinan dalam Surat Ali Imran: 26.

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُنْزِلُ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ٢٦

Artinya: Katakanlah: "Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.(QS. Ali Imran:26).

Kemudian dalam surat lain Allah berfirman :

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ٨٤

Artinya : Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya (QS. Al-Israa' : 84).

Dari dua ayat ini penulis dapat memahami bahwa ayat yang pertama menjelaskan kepemimpinan ini sejatinya merupakan pemberian dari Allah dan kewenangan Allah, yang diberikan kepada manusia yang Allah kehendaki, yang kemudian oleh masyarakat kita dibahasakan sebagai seorang pemimpin, kemudian

ayat yang ke dua menjelaskan tentang perilaku seseorang yang bisa juga hal ini dilakukan oleh seorang pemimpin tentang perilaku seorang pemimpin yang berbuat sesuai dengan keadaanya, ayat yang kedua ini menjadi dasar untuk menguatkan asumsi peneliti bahwa sesungguhnya gaya kepemimpinan yang ada pada CV. Dharma Utama Batu, yaitu mengarah pada gaya kepemimpinan penggabungan tiga model kepemimpinan yaitu, kepemimpinan otoriter, partisipatif, dan delegatif.

4.2.3 Faktor Dominan yang Mempengaruhi Kinerja CV. Dharma Utama Batu.

Dari pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja faktor dominan dapat dilihat dari kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat, kontribusi masing-masing variabel diketahui dari koefisien determinasi sederhana terhadap variabel. Jika dilihat dari hasil pengujian variabel yang dominan adalah variabel gaya kepemimpinan delegatif (X3) yang mempengaruhi kinerja karyawan dimana variabel gaya kepemimpinan delegatif (X3) memiliki kontribusi sebesar 10,82%. Sehingga dalam penelitian pada CV. Dharma Utama Batu gaya kepemimpinan delegatif secara dominan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian dilakukan dengan menggunakan 81 responden yang berasal dari manajer menengah, staf, dan karyawan paling bawah, yang bekerja di perusahaan CV. Dharma Utama Batu.

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan interpretasi data yang berkaitan dengan analisis pengaruh gaya kepemimpinan pada CV. Dharma Utama Batu dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Uji Simultan (Uji F), menunjukkan nilai dengan signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. secara bersama-sama variabel independen dari kepemimpinan otoriter (X1), partisipatif (X2), dan delegatif (X3), mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Berdasarkan Uji Parsial (Uji t) variabel kepemimpinan otoriter (X1), didapatkan signifikansi t sebesar $0,186 > 0,05$, maka secara parsial kepemimpinan otoriter (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). variabel kepemimpinan partisipatif (X2), didapatkan signifikansi t 0,503, maka secara parsial variabel kepemimpinan partisipatif (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Sedangkan variabel kepemimpinan delegatif (X3), didapatkan signifikansi t 0,018 maka secara parsial variabel kepemimpinan delegatif (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

3. Uji Dominan

Dari hasil perhitungan statistik dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan delegatif (X3), yaitu memiliki kontribusi sebesar 10,82%, Sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan variabel kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh yang dominan di banding variabel lainnya dapat diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat kami berikan adalah bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan sebaiknya lebih ditekankan pada gaya kepemimpinan delegatif karena dari temuan yang kami dapatkan menjadi relitas empiris bahwa gaya kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh signifikan dan juga dominan terhadap kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Hadits.
- Agustiningrum, Adri. 2012. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretaris daerah Kota Magelang. *Jurnal*. Vol.09 No. 2 Januari 2012.
- Arikunto, Suhaimi. 2002. *Prosedur Penelitian Edisi Revisi*, Penerbit PT, Rineka Cipta: Jakarta.
- Arista, Yostanti. 2012. Peranan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi*. (Tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- Azwar, Syaifudin. 2007. *Validitas dan Reabilitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar cet: VII
- Bangun, Wilson. 2008. *Intisari Manajemen*. PT. Revika Aditama: Bandung.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row: New York.
- Davis, Keith dan John W., Newstorm, 2000 *Perilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Diana, Nur Ilfi. 2008. *Hadits-Hadits Ekonomi*. UIN Press: Malang.
- Dubin, Robert, 1979. *Human Relation in Administration*. Prestice Hall New Delhi.
- Fahmi, Ali (2011) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Trilokajaya Garment Di Kabupaten Sukoharjo. *Skripsi*. (Tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Farid Wajdi Amrullah. 2011. *Meneladani Kepemimpinan Khulafaurrasydin*. [http://www. Michelleadershipcenter.com](http://www.Michelleadershipcenter.com). 18 November 2011
- George R. Terry. 1960. *Principle of Management*, 3rd ed. Homewood, Iionis, Record D. Irwin, Inc.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. UNDIP: Semarang.
- Gibson, Ivansevich 1995. *Organisasi, prilaku, Struktur, Proses*. Erlangga: Jakarta

- Hasibuan, Melayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Manusia*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Heidjrahman& Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. BPFE Universitas Yogyakarta: Yogyakarta.
- Handayani, Agustuti. 2012. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung. *Jurnal*.ISSN : 2087-0825
- Kontz, Horld, Cyril O' Dnel, dan Heinz Weihrich. 1998. *Manajemen*. Edisi kedelapan. Erlangga: Jakarta.
- Lodge B. Dan C. Derek, 1993. *Organisasi Behavior and Design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Gramedia: Jakarta.
- Manshur, M. Rofiuddin. 2010. Pengaruh GayaKepemimpinan Terhadap kinerja Karyawan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Al-Salam Cineri Depok. *Skripsi*.(Tidakdipublikasikan). Fakultas Syariah Dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Nawawi, H. Hadari. 2005, *ManajemenSumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University press: Yogyakarta.
- Reza, Aditya Regina. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santoso Perkasa Banjar Negara.*Skripsi*.(Tidakdipublikasikan). Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Robert Dubin. 1951. *Human Relation In Adiministration, the sosioogy of organization with reading and cases*. Prentice Hand-Book Company: New York.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Organization Behavior*, 10th Edition. New Jersey: Prentice Hall Internasional.
- Sani, Achmad. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UM PRESS: Malang
- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametik*, PT. Alex Media Komputindo: Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN: Yogy Karta.

_____. 2011. *Manajemen Sumber Daya. Edisi Kedua: Cetakan Ketiga*. STIE YPKN : Yogyakarta

Soekartawi. 1990, *Teori Ekonomi Manajemen Produksi*. Dengan Pokok Bahasan Analisis Fungsi Cobb-Douglas. CV Rajawali: Jakarta.

Sondang P. Siagian. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta

Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV ALFABETA: Bandung.

_____. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan kualitatif*. Penerbit CV. ALFABETA: Bandung.

Suhendi, Hendi & Sahya Anggara. 2010. *Prilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia: Bandung.

Sulhan, Muhammad. 2011. *Panduan Praktis Analisis SPSS Untuk Manajemen (keuangan, SDM & Pemasaran)*. Center Laboratory and ICT (CLCT): Malang.

Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Sumber Daya Manusia*. UIN-Maliki Press: Malang.

Tampi, Johannes Bryan. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Jurnal. "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014*

Terry, George R. 2006. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: PT. Alumni.

Thoha, Mifta 2007. *Prilaku organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Umam, Khaerul. 2010. *Prilaku organisasi* : CV Pustaka Setia Bandung.

Widayat dan Amirullah. 2002. *Riset Bisnis*. Edisi 1. Penerbit CV. Cahaya Press: Malang.

Yulk, garry. 1998. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa: Udaya Yusuf. Prenhalindo: Jakarta.

_____. 1998. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa: Budi Suprianto. PT Macanan Jaya Cemerlang: Jakarta.

@<http://doelmithmwordpres.com/2008>. *Model Kepemimpinan Rasulullah Saw dan Realitas Kepemimpinan Saat Ini*

Lampiran 1

BIODATA PENELITIAN

A. Data Pribadi

1. Nama : Ikromi Abbas
2. Tempat & Tanggal Lahir : Pamekasan, 23 Januari 1994
3. Jenis kelamin : Laki-laki
4. Alamat Asal : Ds. Kertagena Laok, Kec. Kadur, Kab. Pamekasa.
5. Telepon : 087750646734
6. Email : IKROMIABBAS@yahoo.co.id

B. Riwayat Pendidikan Formal

1. SDN 02 Keratgena Laok Kadur Pamekasan 200-2006
2. SMPN 02 Larangan Pamekasan 2006-2009
3. SMA 1 Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep 2009-2012
4. Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2012-2016

C. Pengalaman Organisasi

1. OSIS SMA 1Annuqayah
2. Pengurus Perpustakaan PPA. Lubsel
3. Paguyuban Rindang Siwalan
4. Aliansi Penulis Ilmiah
5. Komunitas Diskusi Nyantai Sore
6. Kajian Diskusi Filosofi
7. HMJ. Manajemen
8. PMII

Lampiran 2

BUKTI KONSULTASI

Nama : Ikromi Abbas
NIM/ Jurusan : 12510205 / Manajemen
Pembimbing : Zaim Mukaffi SE., M.Si
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada CV. Dharma Utama Batu

No	Tanggal	MateriKonsultasi	TandaTanganPembimbing
1	25 November 2015	Penyerahan Surat Bimbingan	1.
2	04 Desember 2015	Pengajuan Judul	2.
3	17 Maret 2016	Latar Belakang	3
4	18 April 2016	BAB I, II, III	4.
5	11 Mei 2016	ACC Proposal	5.
6	10 Juni 2016	BAB IV, V	6.
7	12 Juni 2016	BAB IV, V	7.
8	16 Juni 2016	ACC Skripsi	8.

Malang, 16 Juni 2016

Mengetahui:
Ketua Jurusan Manajemen,

Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP.19750707 200501 1 005

LAMPIRAN 3

Isi dan beri tanda centang (✓) yang sesuai dengan Bapak/ Ibu/ Saudara/ i pada tempat yang telah disediakan

Nama : (Jika tidak keberatan)

Usia :Tahun

Jenis Kelamin : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan

Pendidikan Terakhir : ☐ SD ☐ SLTP ☐ SLTA

☐ Diploma ☐ S1 ☐ S2

Lama Bekerja :Tahun

Daftar Pernyataan Kuisisioner untuk variabel-variabel gaya kepemimpinan dan kinerja

Berikan tanda (✓) yang sesuai dengan bapak/ Ibu/ Saudara/i pada tempat yang telah disediakan.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu

TS : Tidak Setuju

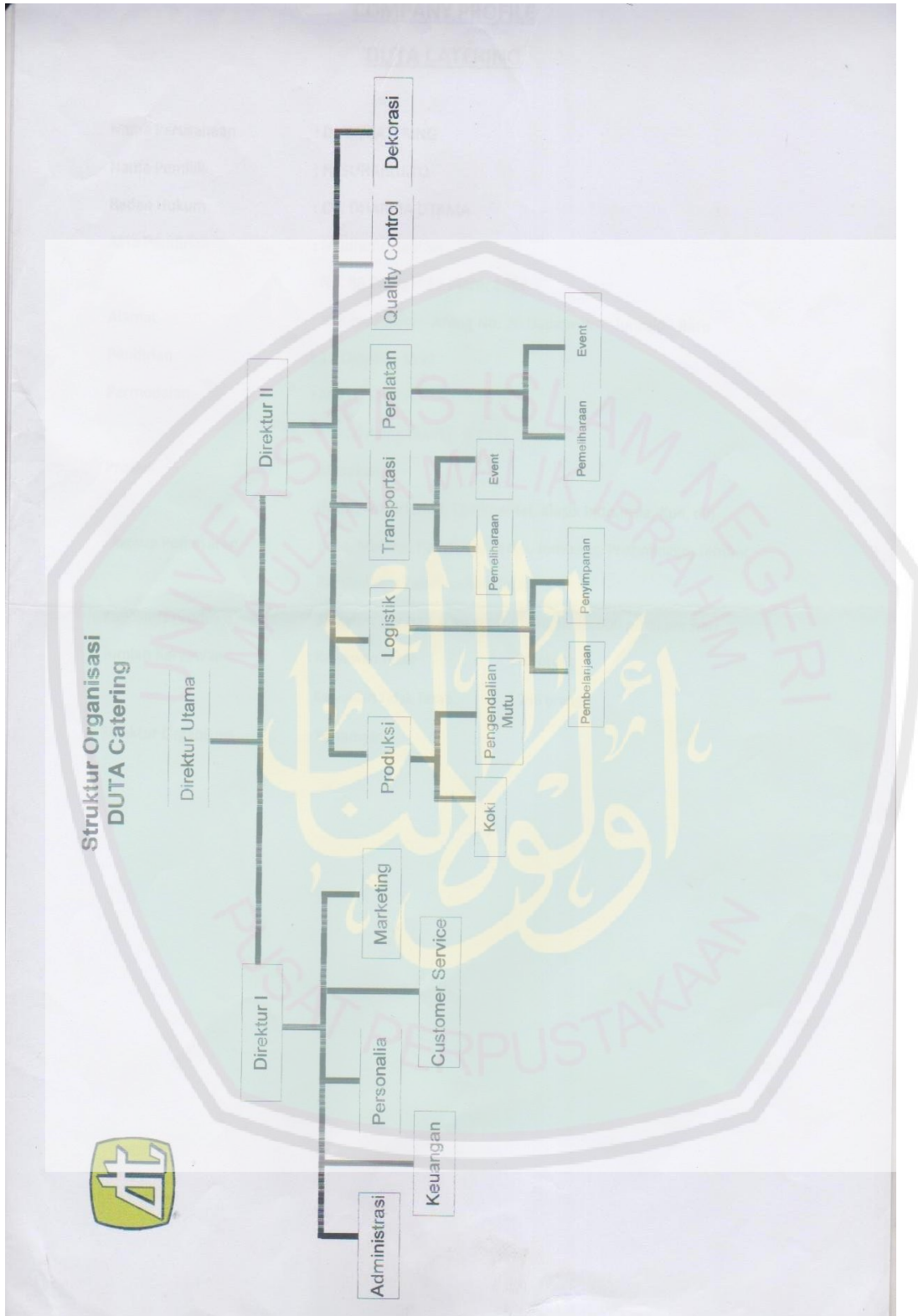
STS : Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Otoriter						
1.	Pemimpin memberikan target kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya					
2.	Pemimpin menjalankan organisasi secara mandiri tanpa terikat dengan pihak yang lain					
3.	Pemimpin memberikan perintah secara langsung kepada Karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya					
4.	Pemimpin memberikan keputusan secara mandiri tanpa melibatkan karyawan					
5.	Keputusan hanya boleh ditetapkan oleh pimpinan					
6.	Pemimpin mewajibkan karyawan mematuhi segala bentuk keputusan					
7.	Pemimpin tidak berkenan memberikan informasi keadaan perusahaan kepada karyawan					
8.	Pemimpin menganut sistem sentralisasi wewenang					
Partisipatif						
9.	Pemimpin selalu bermusyawarah dalam mengambil keputusan					
10.	Pemimpin senantiasa aktif dalam memimpin rapat					
11.	Pemimpin lebih mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan					
12.	Pemimpin melakukan komunikasi aktif dengan karyawan dalam hal pekerjaan					
13.	Pemimpin terbuka dalam menginformasikan keadaan perusahaan					
14.	Pemimpin berkordinasi dengan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan					
15.	Pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan					
16.	Pemimpin menganut desentralisasi wewenang					
Delegatif						
17.	Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya					
18.	Pemimpin mendelegasikan pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahan					
19.	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya					
20.	Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan					
21.	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam mengendalikan perusahaan					
22.	Pemimpin tidak peduli pada cara bawahan dalam penyelesaian pekerjaan					
23.	Pemimpin tidak membuat aturan tentang pelaksanaan pekerjaan					
24.	pemimpin melakukan sedikit tatap muka dengan bawahan					

Skala Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	SS	ST	R	TS	STS
Kuantitas kerja						
1.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan					
2.	Berusaha memenuhi tugas					
Kualitas kerja						
3.	Menegerjakan tugas sesuai dengan standart kerja					
4.	Memeperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan					
Ketepatan waktu						
5.	Datang tepat waktu dalam bekerja					
6.	Tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja					
Pengetahuan Tentang Pekerjaan						
7.	Senantiasa mengikuti seminar dan pelatihan dalam menunjang pekerjaan					
8.	Memahami tanggung jawab dan tugas					

Lampiran 4



Lampiran 5**Karakteristik Responden**

1. Jenis Kelamin

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
usia * Jenis kelamin	81	49.4%	83	50.6%	164	100.0%
usia * Pendidikan Teranir	81	49.4%	83	50.6%	164	100.0%
usia * Lama Bekerja	81	49.4%	83	50.6%	164	100.0%

2. Usia

usia * Jenis kelamin Crosstabulation

			Jenis kelamin		Total
			Laki-laki	Perempuan	
usia	17-25	Count	1	6	7
		% within usia	14.3%	85.7%	100.0%
	25-35	Count	7	17	24
		% within usia	29.2%	70.8%	100.0%
	36-45	Count	14	14	28
		% within usia	50.0%	50.0%	100.0%
	46-50	Count	8	14	22
		% within usia	36.4%	63.6%	100.0%
Total	Count	30	51	81	
	% within usia	37.0%	63.0%	100.0%	

3. Pendidikan Terahir

usia * Pendidikan Teranir Crosstabulation

			Pendidikan Teranir					Total	
			SD	SLTP	SLTA	Diploma	S1		
usia	17-25	Count	0	1	3	2	1	7	
		% within usia	.0%	14.3%	42.9%	28.6%	14.3%	100.0%	
	25-35	Count	3	5	8	5	3	24	
		% within usia	12.5%	20.8%	33.3%	20.8%	12.5%	100.0%	
	36-45	Count	0	6	8	7	7	28	
		% within usia	.0%	21.4%	28.6%	25.0%	25.0%	100.0%	
	46-50	Count	0	5	11	4	2	22	
		% within usia	.0%	22.7%	50.0%	18.2%	9.1%	100.0%	
	Total		Count	3	17	30	18	13	81
			% within usia	3.7%	21.0%	37.0%	22.2%	16.0%	100.0%

4. Masa kerja

usia * Lama Bekerja Crosstabulation

			Lama Bekerja						Total
			1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	
Usia	17-25	Count	1	4	0	2	0	0	7
		% within usia	14.3%	57.1%	.0%	28.6%	.0%	.0%	100.0%
	25-35	Count	3	8	8	3	2	0	24
		% within usia	12.5%	33.3%	33.3%	12.5%	8.3%	.0%	100.0%
	36-45	Count	1	10	9	5	2	1	28
		% within usia	3.6%	35.7%	32.1%	17.9%	7.1%	3.6%	100.0%
	46-50	Count	2	8	7	4	1	0	22
		% within usia	9.1%	36.4%	31.8%	18.2%	4.5%	.0%	100.0%
Total	Count	7	30	24	14	5	1	81	
	% within usia	8.6%	37.0%	29.6%	17.3%	6.2%	1.2%	100.0%	



Uji Validitas dan Uji Reliabilit

1. Uji Validitas

a. Kepemimpinan Otoriter (X1)

Correlations

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X1.2	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X1.3	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X1.4	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X1.5	Pearson Correlation	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X1.6	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X1.7	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X1.8	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Kepemimpinan Partisipatif

Correlations		X2
X2.1	Pearson Correlation	.337**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	81
X2.2	Pearson Correlation	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X2.3	Pearson Correlation	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X2.4	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X2.5	Pearson Correlation	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X2.6	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X2.7	Pearson Correlation	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X2.8	Pearson Correlation	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

C. Kepemimpinan Delegatif

Correlations		X3
X3.1	Pearson Correlation	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X3.2	Pearson Correlation	.456**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X3.3	Pearson Correlation	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X3.4	Pearson Correlation	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X3.5	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X3.6	Pearson Correlation	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X3.7	Pearson Correlation	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
X3.8	Pearson Correlation	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y
Y.1	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
Y.2	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Y.3	Pearson Correlation	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
Y.4	Pearson Correlation	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
Y.5	Pearson Correlation	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
Y.6	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
Y.7	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
Y.8	Pearson Correlation	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Uji Reliabilitas**a. Kepemimpinan Otoriter****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	9

b. Kepemimpinan Partisipatif**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	9

c. Kepemimpinan Delegatif**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	9

Uji Asumsi Klasik

a. Multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.967	4.983		3.003	.004		
	X3	.327	.135	.286	2.423	.018	.806	1.241
	X2	.093	.139	.080	.673	.503	.805	1.242
	X1	.146	.109	.142	1.335	.186	.995	1.005

a. Dependent Variable: Y

b. Autokorelasi

Model Summary ^d				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 ^a	.134	.100	5.71810

a. Predictors: (Constant), X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

c. Heterokedastisitas

Correlations				Abs_Res
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient		-.045
		Sig. (2-tailed)		.687
		N		81
	X2	Correlation Coefficient		.074
		Sig. (2-tailed)		.510
		N		81
	X3	Correlation Coefficient		-.066
		Sig. (2-tailed)		.557
		N		81

d. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.60986374
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.045
	Negative	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		.642
Asymp. Sig. (2-tailed)		.805



Analisis Regresi Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	14.967	4.983		3.003	.004		
X3	.327	.135	.286	2.423	.018	.806	1.241
X2	.093	.139	.080	.673	.503	.805	1.242
X1	.146	.109	.142	1.335	.186	.995	1.005

a. Dependent Variable: Y

Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 ^a	.134	.100	5.71810

a. Predictors: (Constant), X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

Uji hipotesis

a. Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	389.786	3	129.929	3.974	.011 ^a
	Residual	2517.646	77	32.697		
	Total	2907.432	80			

a. Predictors: (Constant), X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

Uji t dan Dominan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	14.967	4.983		3.003	.004		
X3	.327	.135	.286	2.423	.018	.806	1.241
X2	.093	.139	.080	.673	.503	.805	1.242
X1	.146	.109	.142	1.335	.186	.995	1.005

a. Dependent Variable: Y

