

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)**

SKRIPSI



Oleh :

DALILATUN NASHOHAH

NIM : 15510064

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

DALILATUN NASHOHAH

NIM : 15510064

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN

(Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)

Oleh:

DALILATUN NASHOHAH

NIM: 15510064

Telah di setujui pada Maret 2020

Dosen Pembimbing



Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si

NIP 19711108 199803 2 002

Mengetahui:

Ketua Jurusan,



Des. Agus Sucipto, MM., CRA

NIP 19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)

SKRIPSI

Oleh:
DALILATUN NASHOHAH
NIM: 15510064

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Pengujji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada Tanggal 06 April 2020

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>Rini Safitri, SE., M.M.</u> NIDT. 19930328 20180201 2 193	: ()
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris <u>Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si</u> NIP. 19711108 199803 2 002	: ()
3. Penguji Utama <u>Prof. Dr. H. M. Djakfar, S.H., M.Ag.</u> NIP. 19490929 198103 1 004	: ()

Disahkan Oleh:

Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, MM., CRA

NIP 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dalilatun Nashohah
NIM : 15510064
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN PDAM KOTA MALANG) adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

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

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

Malang, 20 Januari 2020

Hormat Saya,



Dalilatun Nashohah

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirrohim. Dengan selalu menyebut nama Allah SWT. yang selalu tidak bosan mendengar segala pinta. Puji syukur terucap *Alhamdulillahirobbil 'alamin* Allah merindhoi saya merampungkan skripsi saya yang penuh drama ini. Berjuang dari tahun 2018, tapi Allah menganggantinya dengan nikmat yang lain. Sholawat serta salam terucap *Allahumma Sholli 'alaa Sayyidinaa Muhammad*, sungguh syafaat beliau yang selalu dinantikan.

Skripsi ini terkhusus saya persembahkan kepada kedua orangtua saya, saudara dan keluarga serta orang-orang yang sudah membantu dan berbaik hati selama ini.

Teruntuk ummy tersayang, Ummi Supryatin. Darinya do'a – do'a untuk anaknya tak pernah putus, do'a yang tanpa dimintapun sudah terlangitkan. Tirakatnya untuk kesuksesan anak-anaknya yang selalu berhasil membuat diri terharu. Didikannya selalu membekas sepanjang masa. Beliau penyemangat sekaligus pelipur lara. Dan selalu menjadi tempat ternyaman untuk sekedar bercerita.

Teruntuk bapak tercinta, Bapak Muhiddin. Bapak guru bagi anak bangsa lainnya dan guru kehidupan bagi anaknya. Darinya pula do'a – do'a untuk anaknya tak pernah terhenti. Prinsip hidup yang selalu diajarkan tak bisa tergantikan.

Perjuangannya menghidupi istri dan keempat anaknya yang patut diteladani. Yang diam-diam selalu merindukan anak-anaknya diperantauan.

Mas Zammi, kakak pertama yang mejadi contoh untuk adik-adiknya juga Mas Rifqi, kakak kedua yang menjadi panutan bagi adik-adiknya. Mbak Herlin, istri Mas Zammi dan Mbak Sulai istri Mas Rifqi. Diam-diam kita saling perhatian dan saling mendo'akan. Bimbingan teruntuk adik-adiknya yang tak pernah bosan menasehati. Dan untuk adik bungsu, Dek Lida yang sudah menjadi penguat dan teman curhat.

MOTTO

Allah dulu, Allah lagi, Allah terus.

Setiap perjuangan pasti akan melelahkan, kerjakan semua karena Lillah.

Jangan pernah membuat keputusan dalam kemarahan dan jangan pernah membuat janji dalam kebahagiaan (Sayyidina Ali bin Abi Thalib)



KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil 'alamiin. Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT. atas *Rahmah, Taufiq, Maghfiroh*, serta *Hidayah* Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.

Sholawat serta salam, *Allahumma Sholli 'alaa Sayyidina Muhammad* tak pernah terlupa kepada Baginda Nabi Muhammad SAW. yang selalu diharapkan syafaatnya.

Penulis bersyukur dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang)”**

Penulis sekaligus peneliti dan penyusun menyadari bahwa karya ilmiah berupa skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terimakasih tak terhingga kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan *Rahmah, Taufiq, Maghfiroh*, serta *Hidayah* dan rejeki Nya berupa keimanan dan kesehatan yang sangat luar biasa sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Baginda Nabi Muhammad SAW yang selalu diharapkan syafaatnya.
3. Bapak Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag.
4. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Dr. H. Nur Asnawi, M. Ag.
5. Bapak Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Drs. Agus Sucipto, MM., CRA
6. Ibu Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M. Si, selaku dosen pembimbing yang selalu mengajarkan arti kesabaran. Waktu, arahan, wejangan, dan kontribusinya sangatlah berarti dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Bapak Aritono, S.E, selaku Asisten Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia PDAM Kota Malang.

8. Bu Nunuk, Pak Bambang, Pak Robby, Bu Dwi, dan segenap staf PDAM Kota Malang bagian SDM.
9. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
10. Kedua orang tua dan saudarasaya. Ummi Supriyatin, Bapak Muhiddin, Mas Zammi dan istri (Mbak Herlin), Mas Rifqi dan istri (Mbak Sulai), serta adik Lida. *Support system* yang tak lelah mengayomi, menyemangati, dan saling mendo'akan.
11. Terimakasih kepada keluarga besar Madin Alhikam Malang, utamanya murid-murid saya beserta walisantrinya yang selalu menghibur dan menyemangati, dan mendo'akan.
12. Terimakasih kepada keluarga besar Ma'had Sunan Ampel Al-Aly (MSAA), utamanya Para Pengasuh Ma'had, Murabbi/ah, Musyrif/ah serta mahasantri MSAA yang selalu menghibur dan menyemangati, dan mendo'akan.
13. Terimakasih kepada keluarga besar Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Rayon Ekonomi "Moch. Hatta", utamanya sahabat/i angkatan 2015 yang selalu menghibur dan menyemangati, dan mendo'akan.
14. Terimakasih kepada teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2015, utamanya teman-teman konsentrasi Sumber Daya Manajemen (SDM) yang selalu menghibur dan menyemangati, dan mendo'akan.
15. Terimakasih kepada Sasak, Mbak Mia, dan Teh Reni atas bantuannya yang tak pernah lelah untuk menjawab segala pertanyaan dalam proses menyelesaikan tugas akhir ini.
16. Terimakasih kepada Fila Dia Ayu Fatmala, partner satu bimbingan Bu Ilfi yang sabar menikmati setiap proses bimbingan demi bimbingan skripsi.
17. Terimakasih kepada dek Fira, teman sekamar sewaktu mahasantri yang berkenan membantu dalam mensukseskan revisian skripsi.

18. Terimakasih dan maaf merepotkan kepada seluruh penghuni Bantaran 1D nomer 7 Tulusrejo atas bantuannya selama masa penyelesaian skripsi yang penuh drama ini.
19. Terimakasih terkhusus kepada barisan masa lalu, yang karenanyalah penulis bisa lebih bangkit dan bersemangat karena balas dendam terbaik adalah menjadikan pribadi yang lebih baik.
20. Terimakasih kepada seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu peneliti dalam proses pengumpulan data.
21. Dan terimakasih kepada seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan skripsi ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. *Aamiin yaa Robbal 'aalamiin.*

Malang, Maret 2020

Penulis,

Dalilatun Nashohah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab)	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat penelitian.....	7
1.5 Batasan Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Kajian Empiris	9
2.1.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kajian Teoritis	18
2.2.1 Gaya Kepemimpinan.....	18
2.2.1.1.Pengertian Kepemimpinan	18
2.2.1.2.Gaya Kepemimpinan.....	20
2.2.1.3.Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.....	22
2.2.2 Kinerja Karyawan	25
2.2.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan	25
2.2.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	26
2.2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	27
2.2.2.4. Indikator Kinerja Karyawan.....	30
2.2.2.5. Penilaian Kinerja Karyawan	31
2.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan ..	32
2.2.4 Gaya Kepemimpinan dalam Pandangan Islam	34
2.2.5 Kinerja dalam Pandangan Islam.....	38
2.3 Kerangka Konseptual.....	42
2.4 Hipotesis Penelitian	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	44
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	44
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	45
3.3 Populasi dan Sampel	45
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	47
3.5 Data dan Jenis Data.....	48

3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	50
3.8 Skala Pengukuran.....	52
3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas	53
3.10 Analisis Data.....	55
BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	64
4.1 Hasil Penelitian	64
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	64
4.1.1.1 Sejarah PDAM Kota Malang.....	64
4.1.1.2 Visi dan Misi PDAM Kota Malang.....	66
4.1.1.3 Pelayanan PDAM Kota Malang	67
4.1.1.4 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang	68
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden	78
4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	79
4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	80
4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	81
4.1.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	81
4.1.3.1 Uji Validitas.....	81
4.1.3.2 Uji Reliabilitas.....	83
4.1.4 Gambaran Distribusi Variabel	84
4.1.4.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1).....	85
4.1.4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	88
4.1.4.3 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3).....	90
4.1.4.4 Variabel Gaya Kepemimpinan Visioner (X4).....	93
4.1.4.5 Variabel Kinerja Karyawan (Y1)	95
4.1.5 Hasil Uji Asumsi Klasik	98
4.1.5.1 Uji Normalitas	98
4.1.5.2 Uji Heteroskedastisitas	99
4.1.5.3 Uji Multikolinieritas	100
4.1.5.4 Uji Autokorelasi	101
4.1.5.5 Uji Linearitas	103
4.1.6 Hasil Analisis Data	104
4.1.6.1 Uji Regresi Linier Berganda.....	104
4.1.6.2 Uji Koefisien Determinasi.....	107
4.1.7 Hasil Pengujian Hipotesis.....	107
4.1.7.1 Uji F (Simultan).....	107
4.1.7.2 Uji T (Parsial).....	110
4.2 Pembahasan.....	113
4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik	114
4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional	119
4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional	124
4.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner	129
BAB V Penutup	135
5.1 Kesimpulan	135
5.2 Saran.....	136

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN - LAMPIRAN**



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	51
Tabel 3.2 Skala Penilaian berdasarkan Skala Likert.....	53
Tabel 3.3 Keputusan Uji Autokorelasi.....	58
Tabel 4.1 Diskripsi Responden	78
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Usia.....	79
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	80
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Bekerja atau Lama Kerja	81
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas.....	82
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	83
Tabel 4.8 Kriteria Interpretasi Skor	84
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik	85
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	88
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	91
Tabel 4.12 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Visioner.....	93
Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	95
Tabel 4.14 Uji Normalitas.....	99
Tabel 4.15 Uji Heterokedastisitas	100
Tabel 4.16 Uji Multikolinearitas	101
Tabel 4.17 Keputusan Uji Autokorelasi.....	102
Tabel 4.18 Uji Autokorelasi.....	102
Tabel 4.19 Uji Linearitas.....	103
Tabel 4.20 Uji Regresi Linier Berganda	104
Tabel 4.21 Koefisien Determinasi.....	107
Tabel 4.22 Uji F (Simultan)	108
Tabel 4.23 Uji T (Parsial).....	111

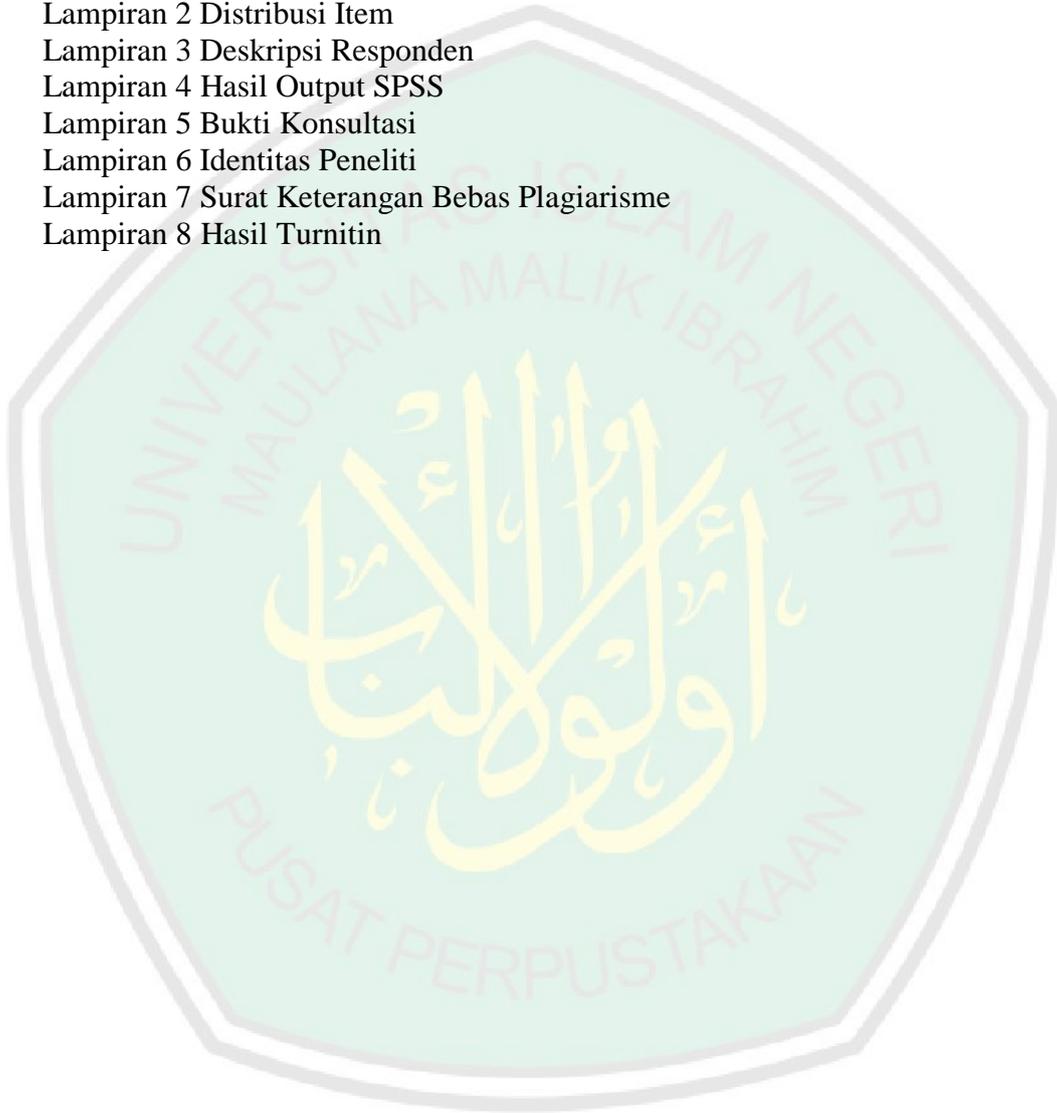
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	42
Gambar 3.1 Alur Uji Asumsi Klasik.....	59
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PDAM Tirta Dharma Kota Malang	69



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Distribusi Item
- Lampiran 3 Deskripsi Responden
- Lampiran 4 Hasil Output SPSS
- Lampiran 5 Bukti Konsultasi
- Lampiran 6 Identitas Peneliti
- Lampiran 7 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme
- Lampiran 8 Hasil Turnitin



ABSTRAK

Dalilatul Nashohah. 2020. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang)”

Pembimbing : Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu perusahaan akan terus berkembang apabila kinerja karyawannya baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi, dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Salah satu faktor kinerja yaitu lingkungan eksternal organisasi berupa gaya kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menguji serta membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), gaya kepemimpinan transformasional (X3), dan gaya kepemimpinan visioner (X4) terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1).

Jenis penelitian ini *eksplanatory* dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Menggunakan metode pengambilan sampel *probability sampling* dengan pendekatan *proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel sesuai dengan proporsinya yaitu pada karyawan PDAM Kota Malang. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan dokumentasi. Adapun analisis hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat SPSS 16 dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi (R^2), Uji T dan Uji F.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kharismatik (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), gaya kepemimpinan transformasional (X3), dan gaya kepemimpinan visioner (X4) berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1).

ABSTRACT

Dalilatun Nashohah. 2020. *THESIS*. Title: “*The Influence of Leadership Style on Employee Performance (Study on Municipal Waterworks of Malang City Employees)*”

Advisor : Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag, M.Si.

Keywords : *Leadership Style and Employee Performance*

Performance is the results in the form of quality and quantity of work achieved by employees in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to them. A company will continue to develop if its employee performance is good. There are several factors that influence employee performance. These factors are internal employee factors, internal environmental factors of the organization, and external environmental factors of the organization. One of the performance factors is the external environmental factors of the organization in the form of leadership style. This study aims to measure, test and prove the influence of charismatic leadership style (X1), transactional leadership style (X2), transformational leadership style (X3), and visionary leadership style (X4) on the performance of PDAM Malang City employees (Y1).

This type of research is explanatory with a quantitative research approach. Using a probability sampling method with a proportional random sampling approach, which is a sampling technique where all members have the same opportunity to be sampled according to their proportions. The samples are employees of Municipal Waterworks of Malang. Data collection techniques using questionnaires and documentation. The analysis of the hypotheses in this study uses SPSS 16 with validity, reliability, classic assumption, multiple linear regression analysis, coefficient of determination (R²), T test and F test.

Based on the results of the study showed that the variable charismatic leadership style (X1), transactional leadership style (X2), transformational leadership style (X3), and visionary leadership style (X4) partially and simultaneously influence on the performance of employees of Municipal Waterworks of Malang City (Y1).

مستخلص البحث

دليلة ناصحة . ٢٠٢٠ . البحث الجامعي . العنوان: "تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف (دراسة على موظفي PDAM مدينة مالانج)".

المشرفة : الدكتورة الحاجة إلفي نور ديانا الماجستير

كلمة المفتاحية : أسلوب القيادة وأداء للموظفين.

الجراء هو نتيجة العمل جودة وكمية الذي أنجزه الموظف في أداء واجباته وفقاً للمسؤوليات التي تعطي إليه. ستستمر الشركة تنمية أبدا إذا إجراء موظفها جيدا. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إجراء الموظف. هذه العوامل هي العوامل البيئية الداخلية للمنظمة، والعوامل البيئية الخارجية، والعوامل البيئية الداخلية للموظفين أو الموظفين. أحد عوامل الأداء هو البيئة الداخلية للمنظمة في شكل أسلوب القيادة. يهدف هذا البحث إلى قياس واختبار مدى تأثير أساليب القيادة الالهامية، (X1) أسلوب القيادة في المعاملات، (X2) أسلوب القيادة التحويلية، (X3) وأسلوب القيادة البصيرة (X4) على أداء موظفي PDAM مدينة مالانج (Y1).

هذا النوع هو تفسير مع نهج البحث الكمي. تستخدم طريقة أخذ العينات الاحتمالية مع طريقة أخذ العينات العشوائية النسبية، وهي تقنية أخذ العينات حيث يكون لجميع الأعضاء نفس الفرصة لأخذ العينات وفقاً لنسبهم، أي موظفي PDAM مدينة مالانج. تقنية جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والتوثيق. يستخدم تحليل الفرضيات في هذا البحث SPSS 16 مع الصلاحية والموثوقية والافتراض الكلاسيكي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد ومعامل التحديد (R2) واختبار T واختبار F. بناءً على نتائج الدراسة، يدل أن أسلوب القيادة الجذاب المتغير (X1)، وأسلوب القيادة التبادلية (X2)، وأسلوب القيادة التحويلية (X3)، وأسلوب القيادة الحالم (X4) يؤثران جزئياً ومتزامناً على أداء موظفي PDAM مدينة مالانج (Y1).

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) menurut Greer pada tahun 1995 menyatakan bahwasannya SDM merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM disini juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan.

Sumber daya manusia yang tidak baik dapat terlihat dari rendahnya produktivitas (laba) perusahaan yang salah satunya disebabkan oleh turunnya semangat dan kepuasan kerja. Turunnya semangat kerja memiliki beberapa ciri yaitu turun atau rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, tingkat perpindahan buruh yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, kegelisahan terdapat dimana-mana, tuntutan yang seringkali terjadi, pemogokan (Nitisemito, 1992).

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan perusahaan. Dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif di mana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin

untuk menyelesaikan pekerjaan. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Sebagaimana penelitian Alireza Nazarian, dkk (2017) bahwasannya peran gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja organisasi.

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun suatu kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan saja, ada variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Hal ini bisa dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Ervina Cahyani dan Dr. Mulyadi (2017) bahwasannya faktor penentu kinerja selain gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh motivasi kerja. Kemudian dikembangkan lagi penelitian serupa yang dilakukan oleh Windy Dyah Indryani (2016), Sindu Pradipto dan Edy Rahardja (2015) serta penelitian Ryani Dhyana Parashakti (2019) bahwasannya kinerja selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh disiplin kerja, dan motivasi kerja. Kemudian diperkuat lagi oleh beberapa penelitian lainnya, selain beberapa variabel yang telah disebutkan tersebut di atas lalu muncullah variabel penentu kinerja lain. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Dewi Lina (2014) yang menyatakan bahwa penentu kinerja karyawan yaitu adanya

budaya organisasi. Namun dalam penelitian serupa dihasilkanlah kesimpulan yang berbeda, yaitu sebuah penelitian oleh Priscilia K. Simbar, dkk (2019) yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh adanya pelatihan bagi para karyawannya.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang dimaksud memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang bermacam-macam. Ada yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Tanyu Zhang, dkk (2014) bahwasannya gaya kepemimpinan klasik dan transaksional yang dirasakan memiliki hubungan negatif dengan keterlibatan karyawan, dan keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif dengan paradigma kepemimpinan visioner dan organik. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Anindita Lakmi Prabowo (2018) yang menunjukkan bahwasannya terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Benjamin Mekpor Kwasi Dartey-Baah (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki kapasitas untuk mempengaruhi karyawan.

Melihat ketidak konsistenan hasil dari beberapa penelitian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian serupa, penelitian yang meneliti tentang ada atau tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di salah satu unit usaha yang dimiliki oleh suatu daerah setempat yang bergerak pada bidang pendistribujeisian air minum untuk masyarakat pada umumnya. Penulis memilih melakukan penelitian di Perusahaan

Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang dikarenakan tempat tersebut merupakan tempat penulis pernah melakukan Praktek Kerja Lapangan (PKL) pada bulan Januari awal tahun 2018. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merupakan Perusahaan Air Minum terbesar di Kota Malang yang memiliki kapasitas dan sistematika yang terjadwal rapi dalam melakukan setiap kegiatannya dan sistematika yang detail dalam mengatur setiap masing-masing unit bagian. Selama penulis melakukan Praktek Kerja Lapangan (PKL), menemukan adanya gaya kepemimpinan yang berbeda dilakukan oleh beberapa manajer dibagian Sumber Daya Manusia atau bagian personalia. Perbedaan inilah yang menyebabkan karyawannya berbeda juga jika dilihat dari segi kinerjanya.

Adapun penelitian yang dimaksud adalah meneliti gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan pada kantor PDAM Kota Malang. Gaya kepemimpinan yang akan diteliti yakni sebanyak empat pemimpin, diantaranya gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan visioner. Keempat gaya kepemimpinan penulis pilih sesuai dengan pernyataan (Robbins, 2006) yang mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan tersebut.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang mana didalamnya karyawan sangat di tuntut dengan hasil peningkatan pekerjaan agar pada hasilnya akan memperoleh hasil yang optimal dalam penilaian yang akan dilakukan oleh pengawas terkait kinerja karyawan tersebut. Proses untuk memberikan hasil akhir

adanya persepsi peningkatan dan penurunan dari adanya hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan juga sangat dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang.

Sedangkan kepemimpinan disetiap divisi yang ada di PDAM Kota Malang ini merupakan aspek yang dibutuhkan oleh para karyawannya, yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan pada penemuan perbedaan hasil temuan yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh *Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Kerja*. Sehingga dengan demikian penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang pengaruh *Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Kerja*. Untuk itu penulis bermaksud meneliti dengan judul “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM KOTA MALANG**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan sebuah masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1.2.1 Apakah gaya kepemimpinan kharsimatik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?

1.2.2 Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?

1.2.3 Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?

1.2.4 Apakah gaya kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?

1.2.5 Apakah gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan visioner berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan sebuah tujuan masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1.3.1 Untuk mengetahui dan membuktikan apakah gaya kepemimpinan kharsimatik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

1.3.2 Untuk mengetahui dan membuktikan apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang

1.3.3 Untuk mengetahui dan membuktikan apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang

1.3.4 Untuk mengetahui dan membuktikan apakah gaya kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang

1.3.5 Untuk mengetahui dan membuktikan apakah gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan visioner berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil penelitian ini diharapkan mempunyai beberapa manfaat, yaitu diantaranya sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi secara empiris teori gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

1.4.2 Bidang Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia khususnya manajer PDAM Kota Malang.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan diatas, batasan penelitian ini hanya pada variabel yang berkaitan dengan **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM KOTA MALANG).”** Adapun variabel dari gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan menurut Robbin (2006) yaitu gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan visioner. Pemilihan kinerja karyawan

karena hal tersebutlah yang membawa kemajuan bagi perusahaan dan batasan pada penelitian yaitu pada kantor PDAM Kota Malang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang memiliki tema yang hampir sama dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti. Maka dari itu peneliti merangkum beberapa penelitian berikut:

1. David Notgrass (2014) tentang *The Relationship Between Followers Perceived Quality Of Relationship And Preferred Leadership Style*. Menunjukkan bahwa adanya hubungan antara persepsi pengikut (karyawan) tentang kualitas hubungan dengan pemimpin mereka dan preferensi ((hak untuk) didahulukan dan diutamakan daripada yang lain; prioritas) karyawan untuk perilaku gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.
2. Tanyu Zhang and Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner, Elizabeth More (2014) tentang *The relationship between leadership paradigms and employee engagement*. Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan klasik dan transaksional yang dirasakan memiliki hubungan negatif dengan keterlibatan karyawan, dan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif dengan paradigma kepemimpinan visioner dan organik.

3. Alisher Tohirovich Dedahanov Do Hyung Lee Jaehoon Rhee Junghyun Yoon (2016) tentang *The Entrepreneur's Paternalistic Leadership Style and Creativity: The Mediating Role of Employee Voice*. Menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter berhubungan negatif dengan suara karyawan. Selain itu, hasil dari analisis empiris mengungkapkan bahwa kepemimpinan moral berhubungan positif dengan suara karyawan.
4. Benjamin Mekpor Kwasi Dartey-Baah (2017) tentang *Leadership styles and voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector*. Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki kapasitas untuk mempengaruhi karyawan untuk menunjukkan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan menyiratkan bahwa, umumnya kepemimpinan bank di Ghana menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi mereka untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan.
5. Alireza Nazarian, Anabela Soares, Benjamin Lottermoser (2017) tentang *Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles*. Menunjukkan bahwa peran gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja organisasi.
6. Dewi Lina (2014) tentang *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating*. Menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera, sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh

tidak signifikan terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan memiliki arah yang positif terhadap kinerja sedangkan Budaya Organisasi memiliki arah negatif. (2) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi kurang kuat untuk mempengaruhi Kinerja Pegawai Biro UMSU. (3) Sistem Reward tidak mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Biro UMSU. Hal ini di mungkinkan karena Reward yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai.

7. Sindu Pradipto, Edy Rahardja (2015) tentang *Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variable intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)*. Menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Anita Rahmawaty (2016) tentang *Model Kepemimpinan Spiritual dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di BMT se-*

Kabupaten Pati. Menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Namun demikian dalam penelitian ini ditemukan pula bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

9. Windy Dyah Indryani (2016) tentang *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara motivasi kerja adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kaya Indah Buana Surabaya.
10. Ervina Cahyani dan Dr. Mulyadi (2017) tentang *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Lubuklinggau Selatan II Kota Lubuklinggau*. Menunjukkan bahwa (1) Secara bersamaan (simultan) kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. (2) Secara parsial variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. (3) Secara parsial variabel Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan secara statistik membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

11. Anindita Lakmi Prabowo (2018) tentang *Pengaruh Kepemimpinan Transformal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Nusantara Informasi Biro Jawa Timur*. Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.
12. Ryani Dhyana Parashakti (2019) tentang *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang*. Menunjukkan bahwa (1) Ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. (2) Ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan Bank. (3) Karyawan Bank BJB yang memiliki kedisiplinan yang baik dalam berkinerja.
13. Priscilia K. Simbar, S.L.H.V. Joyce Lopian, dan Greis Sendow (2019) tentang *Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai PT. Telkom*. Menunjukkan bahwa (1) secara parsial Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. (2) secara parsial Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. (3) secara simultan Pelatihan dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Telkom Manado.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	David Notgrass (2014), The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style	The study utilized a quantitative, correlational approach.	Menunjukkan bahwa adanya hubungan antara persepsi pengikut (karyawan) tentang kualitas hubungan dengan pemimpin mereka dan preferensi ((hak untuk) didahulukan dan diutamakan daripada yang lain; prioritas) karyawan untuk perilaku gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.
2.	Tanyu Zhang and Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner, Elizabeth More (2014), The relationship between leadership paradigms and employee engagement	Factor analysis, independent t-tests, analysis of variance and structural regression	Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan klasik dan transaksional yang dirasakan memiliki hubungan negatif dengan keterlibatan karyawan, dan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif dengan paradigma kepemimpinan visioner dan organik.
3.	Alisher Tohirovich Dedahanov Do Hyung Lee Jaehoon Rhee Junghyun Yoon (2016), The Entrepreneur's Paternalistic Leadership Style and Creativity: The Mediating Role of Employee Voice	The correlation method	Menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter berhubungan negatif dengan suara karyawan. Selain itu, hasil dari analisis empiris mengungkapkan bahwa kepemimpinan moral berhubungan positif dengan suara karyawan.
4.	Benjamin Mekpor Kwasi Dartey-Baah (2017), Leadership styles and voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector	The quantitative approach.	Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki kapasitas untuk mempengaruhi karyawan, menunjukkan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan menyiratkan bahwa, umumnya kepemimpinan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi mereka untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan.

Lanjutan Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Alireza Nazarian, Anabela Soares, Benjamin Lottermoser (2017), Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles	Quantitative research strategy.	Menunjukkan bahwa peran gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja organisasi.
6.	Dewi Lina (2014), Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating	Metode Penelitian yang dipakai adalah penelitian kausal.	<p>(1) Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan memiliki arah yang positif terhadap kinerja sedangkan Budaya Organisasi memiliki arah negatif.</p> <p>(2) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara serempak berpengaruh terhadap kinerja. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi kurang kuat untuk mempengaruhi Kinerja.</p> <p>(3) Sistem Reward tidak mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja. Hal ini di mungkinkan karena Reward yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Sindu Pradipto, Edy Rahardja (2015), Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variable intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)	Metode Kuantitatif	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Anita Rahmawaty (2016), Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati	Metode Kuantitatif	Kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun demikian, dalam penelitian ini ditemukan pula bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Windy Dyah Indryani (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Metode Kuantitatif	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Indah Buana Surabaya. Sementara motivasi kerja adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kaya Indah Buana Surabaya.

Lanjutan Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10.	Ervina Cahyani dan Dr. Mulyadi (2017), Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Lubuklinggau Selatan II Kota Lubuklinggau	Metode Kuantitatif	Hasil dari Penelitian yaitu: (1) Secara bersama-sama (simultan) kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. (2) Secara parsial variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. (3) Secara parsial variabel Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan secara statistik membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
11.	Anindita Lakmi Prabowo (2018), Pengaruh Kepemimpinan Transformal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Nusantara Informasi Biro Jawa Timur	Metode Kuantitatif	Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.
12.	Ryani Dhyani Parashakti (2019) Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang	Metode Kuantitatif	Bisa disimpulkan sebagai berikut: Ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang. Ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang. Karyawan Bank BJB yang memiliki kedisiplinan yang baik dalam berkinerja.

Lanjutan Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
13.	Priscilia K. Simbar, S.L.H.V. Joyce Lopian, dan Greis (2019) Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai PT. Telkom	Metode Asosiatif	Kesimpulan penelitian ini adalah: (1) Secara parsial Pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Telkom Manado. (2) Secara simultan Pelatihan dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Telkom Manado.

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Gibson mengemukakan, kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Winardi kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pimpinan mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan (Handayani, 2010). Melihat dari penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa teori kepemimpinan merupakan teknik dan kemampuan dasar seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahan, agar mau melaksanakan segala jenis pekerjaan yang ditugaskan dengan efektif dan efisien. Maka pimpinan harus bisa membagi tugas yang secara adil kepada setiap bawahannya, sehingga

bawahannya merasa tidak terlalu berat atas tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Kepemimpinan adalah bentuk manajemen yang melibatkan para manajer paling langsung dengan bawahan untuk bekerja bersama-sama dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Suhardi, 2001). Dalam pendapat lain yang dikemukakan oleh Birch (2001: 12) mengatakan bahwa kepemimpinan memberi nilai pada kehidupan orang lain. Sedangkan menurut Yukl (2005: 3) kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan (*Leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*). Pemimpin (*leader= head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi (Malayu, 2014).

Leader adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipatif, loyalitas,

dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya (Malayu, 2014).

Head adalah seorang pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinannya hanya atas kekuasaan (*power*) yang dimilikinya. Falsafah kepemimpinannya bahwa bawahan adalah untuk pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa, paling cakap, sedangkan bawahan dianggap hanya pelaksana keputusan-keputusannya saja. Pelaksana kepemimpinannya dengan memberikan intruksi perintah-perintah, ancaman hukum, dan pengawasan ketat (Malayu, 2014).

Jadi dapat disimpulkan bahwasannya kepemimpinan adalah suatu gaya atau tehnik yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau pimpinan agar anak buahnya yang dalam hal ini bisa diartikan sebagai karyawan supaya dapat tunduk dan patuh melaksanakan semua kegiatan, tugas, dan apapun yang diperintahkan sesuai dengan visi misi suatu perusahaan yang dijalankan.

2.2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dasar yang sering dipergunakan adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pimpinan, kewajiban yang pimpinan harapkan terima oleh bawahan dan falsafah yang dianut oleh pimpinan untuk pengembangan dan pemenuhan harapan para bawahan (Heidjrachman dan Husnan, 1997).

Thoha (1995:49) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba

mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Cara/gaya/tipe/style kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis manajemen disajikan tidak persis sama, tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. *Style* kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis manajemen seperti gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif, dan gaya kepemimpinan situasional.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Guritno, 2005).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tingkah laku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu

yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

2.2.1.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan terdiri dari beberapa macam atau beberapa jenis. Adapun jenis gaya kepemimpinan dalam (Robbins, 2006) mengidentifikasi ada empat jenis gaya kepemimpinan, yaitu diantaranya:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Adapun jenis gaya kepemimpinan yang pertama adalah gaya kepemimpinan kharismatik. Adapun gaya kepemimpinan kharismatik yaitu para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a) Visi dan artikulasi. memiliki visi ditunjukkan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b) Riskio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risikopersonal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistiskendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Adapun jenis gaya kepemimpinan yang kedua yaitu gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d) *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Jenis gaya kepemimpinan yang ketiga adalah gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Jenis gaya kepemimpinan yang terakhir atau keempat yaitu gaya kepemimpinan visioner. Pengertian gaya kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis,

kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara
Didalam buku Heidjarahman, R.L. Kahn mengemukakan orientasi karyawan manajemen mengenai fungsi-fungsi pimpinan. Ia menyatakan bahwa seorang pimpinan menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila ia:

- a) Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
- b) Menyusun “jalur” pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan)
- c) Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris

Robins membagi gaya kepemimpinan menjadi empat jenis yang berbeda dan saling bertolak belakang serta memiliki karakteristik yang bermacam-macam sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing, akan tetapi dari keempat jenis gaya kepemimpinan tersebut sama-sama merupakan seni untuk memimpin para karyawan agar bekerja sesuai visi misi perusahaan demi kepentingan kemajuan suatu perusahaan tersebut.

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Sedarmayanti (2011:52) yang mengutip paparan L.A.N mengungkapkan bahwa *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja,

pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. *Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Sedangkan pengertian kinerja karyawan itu sendiri adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dimana suatu prestasi dapat terlihat dan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Sehingga bisa disimpulkan bahwasannya kinerja karyawan adalah hasil yang akan diperoleh selama karyawan tersebut bekerja yang dilaksanakan secara terencana dan teratur serta sesuai aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Adapun kinerja sendiri bisa berupa kinerja yang baik maupun sebaliknya.

2.2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Didalam Buku Mangkunegara (2013:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja, yang artinya antara karyawan satu dengan karyawan lainnya akan saling pengertian atau saling mengerti bagaimana yang termasuk kedalam kinerja yang sudah disyaratkan.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang. Maksud dari point tersebut yaitu kinerja akan memberikan pengaruh berupa berpeluang besar dan berdampak baik bagi karyawan.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2.2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam buku Wirawan, yang berjudul *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (2009: 06) menjelaskan bahwasannya Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi, dan faktor lingkungan eksternal organisasi.

1. Faktor Internal Pegawai

Faktor internal pegawai yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai (Wirawan, 2009).

Jadi dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah faktor-faktor tersebut. Makin rendah pula kinerjanya. Misalnya, jika pegawai mempunyai bakat dan sifat yang diperlukan oleh pekerjaan yang ia kerjakan, kemungkinan besar ia dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kinerja baik. Sebaliknya, jika ia tidak mempunyai bakat dan sifat pribadi yang diperlukan oleh pekerjaannya, kemungkinan besar kinerjanya akan buruk.

2. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Menurut penelitian, penggunaan robot akan meningkatkan produktivitas karyawan 14 sampai 30 kali lipat.

Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi (Wirawan, 2009). Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun.

Budaya masyarakat juga merupakan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, budaya *alon alon asal kelakon* atau *mangan ora mangan asal kumpul* memengaruhi kinerja manusia Indonesia. Hal tersebut dapat menjelaskan penyebab kinerja orang Indonesia rendah, misalnya jika dibandingkan dengan kinerja bangsa Jepang. Karena budaya tersebut, etos kerja manusia Indonesia lebih rendah jika dibandingkan dengan etos kerja bangsa lain.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-

tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi (Wirawan, 2009). Dalam hal ini, gaya kepemimpinan yang dipakai oleh suatu pemimpin merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja para karyawannya.

2.2.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Bernadin dalam Robbins (2006: 260) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu:

1. Kualitas.

Merupakan tingkat di mana hasil aktivitas yang di kehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang di harapkan dari suatu aktivitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan. Kualitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang di tugaskan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, di lihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk akitivtas lain. Ketepatan

waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang di selesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4. Efektifitas

Efektivitas merupakan memanfaatkan teknologi dan bahan baku yang dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi.

5. Kemandirian

Karyawan yang mampu mengorganisir sendiri pekerjaannya dengan baik sesuai target yang diharapkan tanpa harus diberikan pengarahan secara mendetil oleh atasan. Dengan kata lain, hal tersebut menyangkut masalah kemandirian.

6. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan bagaimana karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya dan tidak akan melakukan pekerjaan lainnya sebelum pekerjaan yang satunya terselesaikan.

2.2.2.5 Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja seorang karyawan, Chester I. Barmad dalam Suryadi Prawirosentono (2008:27-32) menjelaskan bahwa terdapat 4 indikator yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bahawannya) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang tersebut.

3. Disiplin

Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana karyawan bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

2.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Kerja Karyawan

Fahmi (2012) kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Rivai dan Mulyadi (2009), mengatakan bahwa gaya

artinya sikap, gerakan tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Alimudin, A., & Sukoco, 2017). Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Benjamin Mekpor Kwasi Dartey-Baah (2017) tentang *Leadership styles and voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector*, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawan. Alireza Nazarian, Anabela Soares, Benjamin Lottermoser (2017) tentang *Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles*. Menunjukkan bahwa peran gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja organisasi.

Anindita Lakmi Prabowo (2018) tentang *Pengaruh Kepemimpinan Transformal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Nusantara Informasi Biro Jawa Timur*. Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Priscilia K. Simbar, S.L.H.V. Joyce Lopian, dan Greis Sendow (2019) tentang *Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai PT. Telkom*. Menunjukkan bahwa (1) secara parsial Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Telkom Manado. (2) secara parsial Kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap Kineja Pegawai PT Telkom Manado. (3) secara simultan Pelatihan dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kineja Pegawai PT Telkom Manado.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Di dalam Islam, kepemimpinan identik dengan sebutan *Kholifah* yang berarti wakil atau pengganti. Istilah ini dipergunakan setelah wafatnya Rosulullah SAW, namun jika merujuk pada firman Allah SWT surah Al-Baqoroh ayat 30 yang disebutkan sebagai berikut:

وَأذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ
وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah:30)

Menurut tafsir ayat oleh Kementerian Agama Republik Indonesia disebutkan bahwasannya setelah pada ayat-ayat terdahulu Allah menjelaskan adanya kelompok manusia yang ingkar atau kafir kepada-Nya, maka pada ayat ini Allah menjelaskan asal muasal manusia sehingga menjadi kafir, yaitu kejadian pada masa Nabi Adam. Dan ingatlah, wahai Rasul, satu kisah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah, yakni manusia yang akan menjadi pemimpin dan penguasa, di bumi". Khalifah itu akan terus berganti dari satu generasi ke generasi sampai hari Kiamat nanti dalam rangka melestarikan bumi ini dan melaksanakan titah Allah yang berupa amanah atau tugas-tugas keagamaan.

Para malaikat dengan serentak mengajukan pertanyaan kepada Allah, untuk mengetahui lebih jauh tentang maksud Allah. Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang memiliki kehendak atau ikhtiar dalam melakukan satu pekerjaan sehingga berpotensi merusak dan menumpahkan darah di sana dengan saling membunuh,"sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Malaikat menganggap bahwa diri merekalah yang patut untuk menjadi khalifah karena mereka adalah hamba Allah yang sangat patuh, selalu bertasbih, memuji Allah, dan menyucikan-Nya dari sifat-sifat yang tidak layak bagi-Nya. Menanggapi pertanyaan malaikat tersebut, Allah berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Penciptaan manusia adalah rencana besar Allah di dunia ini. Allah Mahatahu bahwa pada diri manusia terdapat hal-hal negatif sebagaimana yang dikhawatirkan oleh malaikat, tetapi aspek positifnya jauh lebih banyak. Dari sini bisa diambil pelajaran bahwa sebuah rencana besar yang mempunyai kemaslahatan yang besar jangan sam-pai gagal hanya karena kekhawatiran adanya unsur negatif yang lebih kecil pada rencana besar tersebut. Kata khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditunjukkan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi juga kepada semua manusia yang ada di bumi ini yang bertugas memakmurkan bumi ini.

Kata lain yang dipergunakan yaitu *Ulil Amri* yang mana kata ini satu akar dengan kata Amir sebagaimana disebutkan diatas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa' ayat 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ
وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. An Nisa’:59)

Menurut tafsir ayat oleh Kementerian Agama Republik Indonesia disebutkan bahwasannya agar penetapan hukum dengan adil tersebut dapat dijalankan dengan baik, maka diperlukan ketaatan terhadap siapa penentu hukum itu. Ayat ini memerintahkan kaum muslim agar menaati putusan hukum, yang secara hirarkis dimulai dari penetapan hukum Allah. Wahai orang-orang yang beriman, taatilah perintah-perintah Allah dalam Al-Qur'an, dan taatilah pula perintah-perintah Rasul Muhammad, dan juga ketetapan-ketetapan yang dikeluarkan oleh Ulil Amri pemegang kekuasaan di antara kamu selama ketetapan-ketetapan itu tidak melanggar ketentuan Allah dan Rasul-Nya. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu masalah yang tidak dapat dipertemukan, maka kembalikanlah kepada nilai-nilai dan jiwa firman Allah, yakni Al-Qur'an, dan juga nilai-nilai dan jiwa tuntunan Rasul dalam bentuk sunahnya, sebagai bukti jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari Kemudian. Yang demikian itu lebih utama bagimu dan lebih baik akibatnya, baik untuk kehidupan dunia kamu, maupun untuk kehidupan akhirat kelak.

Kemudian hadits yang berkaitan mengenai kepemimpinan yaitu:

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ عَنْ شُعْبَةَ عَنْ أَبِي التَّبَّاحِ عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ
 قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ اسْمِعُوا وَأَطِيعُوا وَإِنْ اسْتَعْمِلَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ حَبَشِيٌّ كَانَ رَأْسَهُ زَبِيئَةً

Artinya: “Anas R.A. berkata: Rasulullah SAW bersabda: Dengarlah dan ta’atlah meskipun yang terangkat pada pemerintahannya seorang budak habasyah yang kepalanya bagaikan kismis” (HR. Bukhori).

Hal ini juga selaras dengan sebuah penelitian (Diana, 2013:18) yang berjudul Konsep dan Implementasi Kepemimpinan Islami di UIN Maliki Malang dalam simpulannya menyebutkan bahwa dalam kepemimpinan Islami menggunakan pendekatan kemanusiaan yang mempunyai karakter keagamaan dan moral spirit, selain tiga unsur dalam kepemimpinan transformasional (pendekatan dari unsur atasan, bawahan, dan interaksi keduanya).

Apabila dilihat dari beberapa ayat dan hadits yang relevan tentang kepemimpinan dalam perspektif Islam maka dapatlah disimpulkan bahwa para pemimpin yang dimaksud adalah mereka yang sudah diciptakan oleh Allah dengan sebaik baik penciptaan untuk dijadikan *Khalifah* atau seorang pemimpin (*Ulil Amri*) untuk memakmurkan bumi ini. Pemimpin ini merupakan seseorang yang diteladani dan mengemban amanah besar untuk hajat seluruh ummat yang berlandaskan Al-Qur’an dan As-Sunnah, yang mana tugas kita adalah mendengarkan, melaksanakan, dan mentaatinya selama itu tidak keluar dari ajaran Islam.

Sebagai seorang pemimpin, hendaklah dapat dan mampu melayani serta menolong orang lain untuk maju dengan ikhlas (Rivai, 2004: 72). Pemimpin merupakan seorang teladan, maka ia harus memberikan teladan yang bagus, baik dari segi tingkah laku maupun perkataannya. Adapun teladan tersebut merupakan implementasi dari sifat-sifat Rasulullah SAW, yaitu Siddiq, Amanah, Tabligh, dan

Fathonah. Pertama, seorang pemimpin harus Siddiq yang berarti jujur. Jujur dalam hal ini adalah menjadi pemimpin yang benar, benar antara tingkah laku dan perkataannya saling berkaitan. Kedua, seorang pemimpin harus Amanah yang berarti dapat dipercaya. Pemimpin yang dapat dipercaya harus bisa bertanggungjawab atas apa yang dilakukan dan mengatakan sesuai fakta yang ada, bukan mengada-ada. Ketiga, sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah Tabligh atau menyampaikan. Dalam hal ini, menyampaikan yang dimaksud yaitu memberikan pernyataan, sanggahan, ataupun lainnya yang sifatnya menyampaikan kebenaran meskipun hal pahit sekalipun. Adapun yang terakhir yaitu Fathonah yang berarti cerdas. Cerdas bukan berarti pintar mengibulkan orang lain justru cerdas menentukan kebijakan dalam memerintah dan menyikapi sesuatu kejadian yang sifatnya mengarah pada hal yang negatif.

2.2.5 Kinerja dalam Pandangan Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan, sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah (As’ad, 1991: 48).

Firman Allah dalam Al-Qur’an:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan” (QS. Al-Ahqaaf:19)

Menurut tafsir ayat oleh Kementerian Agama Republik Indonesia, disebutkan bahwasannya Allah menerangkan bahwa manusia dan jin mempunyai martabat tertentu di sisi-Nya pada hari Kiamat, sesuai dengan perbuatan dan amal yang telah mereka kerjakan semasa hidup di dunia. Golongan yang beriman dan beramal saleh terbagi dalam beberapa martabat yang berbeda-beda tingginya, sedangkan golongan yang kafir kepada Allah juga terbagi dalam beberapa martabat yang berbeda-beda rendahnya. Perbedaan tinggi atau rendahnya martabat disebabkan karena adanya perbedaan iman dan amal seseorang, di samping ada pula perbedaan kekafiran dan kedurhakaan. Dengan perkataan lain, Allah menentukan martabat yang berbeda itu karena perbedaan amal manusia dan jin itu sendiri. Ada di antara mereka yang teguh iman dan banyak amalnya, sedangkan yang lain lemah dan sedikit. Demikian pula tentang kekafiran, ada orang yang sangat kafir kepada Allah dan ada yang kurang kekafiran dan keingkarannya. Orang yang paling mulia di sisi Allah adalah orang yang paling takwa kepada-Nya. Allah menyediakan martabat-martabat yang berbeda untuk membuktikan keadilan-Nya kepada makhluk-Nya, dan agar dapat memberi balasan yang sempurna kepada setiap jin dan manusia itu. Perbuatan takwa diberi balasan sesuai dengan tingkat ketakwaannya, dan perbuatan kafir dibalas pula sesuai dengan tingkat kekafirannya.

Islam sendiri memerintahkan umatnya untuk memiliki sebuah kinerja yang maksimal karena Allah SWT berfirman bahwa tidak akan mengubah nasib hamba-Nya kecuali ia berusaha dengan tenaganya sendiri. Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu senantiasa selaras

dengan syariat, juga dianggap sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup.

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يَحْفَظُونَهُ مِمَّنْ أَمَرَ اللَّهُ بِالنَّارِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعِزُّ مَا يُعِزُّ مَا حَتَّىٰ يُعِزُّوا مَا
بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۗ مِنْ وَآلٍ

Artinya: “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia” (Q.S Ar-Ra’d:11)

Menurut tafsir ayat oleh Kementerian Agama Republik Indonesia, disebutkan bahwasannya tidak saja mengetahui sesuatu yang tersembunyi di malam hari dan yang tampak di siang hari, Allah, melalui malaikat-Nya, juga mengawasinya dengan cermat dan teliti. Baginya yakni bagi manusia, ada malaikat-malaikat yang selalu menjaga dan mengawasinya secara bergiliran dari depan dan dari belakangnya. Mereka menjaga dan mengawasinya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah Yang Mahakuasa tidak akan mengubah keadaan suatu kaum dari suatu kondisi ke kondisi yang lain, sebelum mereka mengubah keadaan diri menyangkut sikap mental dan pemikiran mereka sendiri. Dan apabila, yakni andai kata Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum-dan ini adalah hal yang mustahil bagi Allah-maka tak ada kekuatan apa pun yang dapat menolaknya dan tidak ada yang dapat menjadi pelindung bagi mereka selain Dia.

Berikut ini Hadits tentang kinerja:

أَيْدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنْ أَيْدِ السُّفْلَى وَابْتَدَأْ بِمَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنْ ظَهْرِ غِيٍّ وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِمَّهُ اللَّهُ
وَمَنْ يَسْتَعْنِ يُعِنَهُ اللَّهُ وَعَنْ وَهَيْبٍ قَالَ أَحَبُّنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِي وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ
صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِهَذَا (رواه البخاري)

Artinya: “Nabi Muhammad SAW bersabda: “tangan diatas lebih baik dari tangan dibawah, mulailah orang yang wajib menafkahi, sebaik-baiknya sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (dari tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi Allah.” (HR. Bukhari)

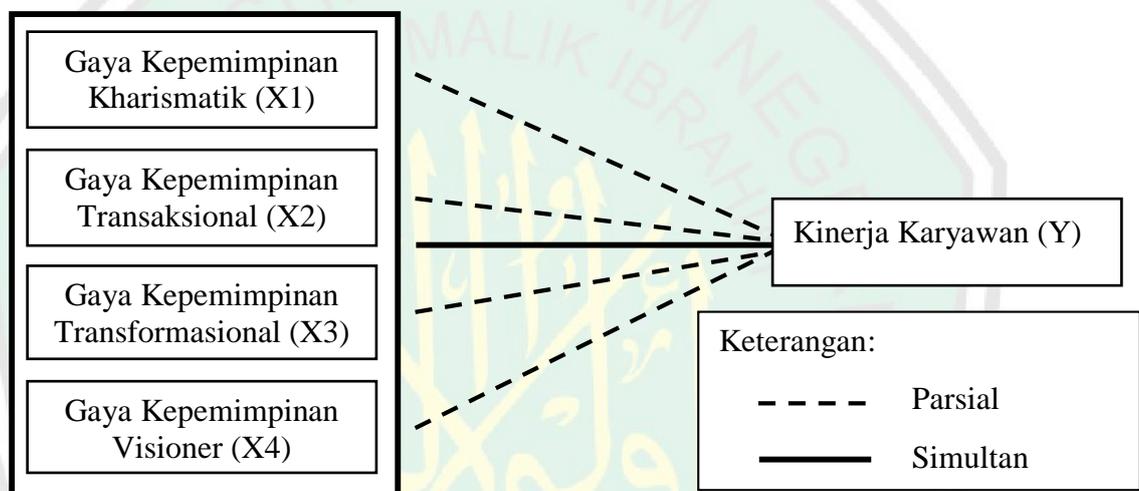
Maksud hadits ini menjelaskan islam mencela orang yang mampu bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan oleh Allah SWT. yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak dunia-akhirat etos kerja yang tinggi merupakan cerminan seorang muslim (Diana, 2008: 209).

Dari penjelasan beberapa ayat dan hadits yang berkaitan dengan kinerja dalam perspektif Islam, maka dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kita sebagai hamba yang beriman, diciptakan Allah dengan sangat sempurna dan seyogyanya kita harus senantiasa bersyukur. Bersyukur berupa melakukan sesuatu hal yang produktif dan tidak meminta-minta. Produktif berarti mampu menyelesaikan pekerjaannya, dan setiap melakukan pekerjaan harus disertai niat beribadah hanya kepada-Nya. Allah menjamin tidak akan mengubah nasib hambanya kecuali hamba tersebut berjuang sendiri, karena siapa lagi yang bisa mengubah nasib kita kalau bukan kita sendiri. Akan tetapi semua pekerjaan harus selalu berlandaskan syariat. Menjunjung tinggi ajaran Allah SWT dan Rosulullah SAW.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka model hipotesis penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PDAM Kota Malang).

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan



Sumber: Data diolah Peneliti (2020)

Kerangka pemikiran diatas menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan kharismatik (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), gaya kepemimpinan transformasional (X3), dan gaya kepemimpinan visioner (X4) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y)

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan kharismatik secara parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.
2. Diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional secara parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.
3. Diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.
4. Diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan visioner secara parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.
5. Diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan visioner secara simultan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sani dan Machfudz (2010), menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui. Selain itu, Sani dan Maharani (2013) dalam bukunya yang berjudul *Metodelogi Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*, menerangkan bahwa data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan atas pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Berdasarkan tujuan penelitian maka jenis penelitian ini adalah eksplanatori.

Penelitian eksplanatori atau *eksplanatory research* adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan (Sani dan Masyhuri, 2010:287). Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antar variabel, mengetahui apakah variabel berasosiasi atautakah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis regresi linear berganda karena jumlah variabel bebasnya lebih dari satu dan analisis regresi linear berganda

digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Studi pada PDAM Kota Malang.

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Adapun waktu atau lamanya penelitian ini yaitu selama kurang lebih 1 bulan. Sedangkan lokasi penelitian dilakukan di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang beralamat di Jalan Terusan Danau Sentani No. 100 Malang 65138, Phone (0341) 715103, Fax (0341) 715107.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2010:117) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda yang lain (Sani dan Maharani, 2013). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kota Malang sebanyak 336 karyawan.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari

semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel (Sani dan Maharani, 2013).

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif, maka dalam perhitungan untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin (Sani dan Maharani, 2013) yaitu:

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

Dimana:

- n = ukuran sampel
- N = jumlah populasi
- e = Presisi atau batas toleransi kesalahan

Batas kesalahan yang ditolerir ini untuk setiap populasi tidaklah sama, ada yang dengan batas toleransi kesalahan 5% atau bahkan dengan batas toleransi kesalahan 10%. Untuk memperkecil sampel yang digunakan, peneliti menggunakan batas toleransi atau presisi sebesar 10%, dikarenakan padatnya jadwal para karyawan mengingat PDAM Kota Malang merupakan suatu instansi besar dengan berbagai pekerjaan yang harus diselesaikan para karyawan sesuai waktu yang sudah ditetapkan dan harus tepat waktu sehingga dengan sedikitnya sampel tidak akan mempengaruhi kegiatan kerja para karyawannya.

Dari populasi karyawan PDAM Kota Malang diketahui sebanyak 336 karyawan dengan batas toleransi kesalahan atau presisi 10%, maka sampelnya sebanyak:

$$n = \frac{336}{1 + 336(0.1)^2} = 77.06$$

Jadi, sampel minimum yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 77 karyawan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability sampling* dengan pendekatan *proportional random sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sani dan Maharani, 2013). Adapun teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel sesuai dengan proporsinya, banyak atau sedikit populasi (Sani dan Masyhuri, 2010).

Sedangkan untuk mengukur pendapat dari beberapa sampel tersebut menggunakan *skala likert*. Adapun *skala likert* mengukur tingkat persetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan suatu objek (Istijanto, 2006:109). Pada umumnya skala tersebut mempunyai 5 atau 7 kategori dari kategori sangat setuju hingga kategori tidak sangat setuju. Cara mengukur *skala likert* yaitu peneliti memberikan sebuah pernyataan lalu kemudian meminta responden untuk memberikan jawabannya, dengan skor atau bobot jawaban seperti ini:

- a. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
- b. Jawaban setuju diberi skor 4
- c. Jawaban netral diberi skor 3
- d. Jawaban tidak setuju diberi skor 2

- e. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

Sedangkan dalam hal ini, peneliti akan memberikan sebuah kuesioner kepada seluruh karyawan yang ada di PDAM Kota Malang sesuai dengan sampel yang sudah ditetapkan.

3.5 Data dan Jenis Data

Sani dan Maharani (2013) menjelaskan data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data dalam bentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kuantitatif dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Data Diskrit atau Nominal

Adalah data yang hanya dapat digolong-golongkan secara terpisah, secara diskrit dan secara kategori.

- b. Data Kontinum

Adalah data yang bervariasi menurut tingkatan dan data ini diperoleh dari hasil pengukuran. Data kontinum dibagi menjadi tiga, yakni:

1. Data ordinal, adalah data yang berbentuk rangking atau peringkat.
2. Data interval, adalah data yang jaraknya sama tetapi tidak mempunyai nilai nol.
3. Data rasio, adalah data yang jaraknya sama dan mempunyai nilai nol.

Sedangkan dalam penelitian ini, menggunakan dua jenis sumber data, yaitu diantaranya:

3.5.1. Data Primer

Trihandini (2005) menjelaskan dalam bukunya bahwa menurut Cooper dan Emory, data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang

dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah peneliti yang akan diteliti.

Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari karyawan PDAM Kota Malang selaku responden penelitian melalui kuesioner penelitian yang sudah disebarakan.

3.5.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh atau berasal dari pihak kedua yang ikut mengetahui dan/atau memiliki suatu data. Sumber data sekunder dapat diragukan keasliannya karena data telah diolah atau diinterpretasikan dan disajikan sesuai dengan kepentingan pemegang data (Abdillah dan Jogianto, 2015).

Adapun sumber data sekunder penelitian ini didapatkan dari data atau dokumen yang ada kantor PDAM Kota Malang juga berasal dari situs web resmi PDAM Kota Malang dengan *domain* nya www.pdamkotamalang.com

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sani dan Maharani (2013), teknis pengumpulan data merupakan prosedur yang standar dan sistematis untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik kuesioner dan dokumentasi.

3.6.1 Kuesioner

Menurut Sani dan Maharani (2013), kuesioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel apa yang

akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden. Pengiriman kuesioner bisa dilakukan dengan cara individu (bertemu langsung dengan responden), dikirim via pos atau email.

Adapun menurut Wijaya (2013) menjelaskan bahwasannya kuesioner berasal dari tiga sumber. Pertama susunan sendiri atau membuat dari definisi operasional, studi pendahuluan dan dilakukan uji coba sebelum dilakukan. Kedua berasal dari adopsi atau mengambil dari penelitian lain. Terakhir adaptasi atau mengambil dan memodifikasi dari penelitian lain.

Dalam penelitian ini, peneliti membuat beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan variabel terkait lalu kemudian disebarikan kepada karyawan di kantor PDAM Kota Malang.

3.6.2 Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda, dan sebagainya, dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya (Arikunto, 2006:62). Teknik ini digunakan untuk mengambil data internal perusahaan, seperti sejarah perusahaan, profil usaha, maupun struktur organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data yang berhubungan dengan gambaran umum PDAM Kota Malang.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang

dapat diamati (Azwar, 2010). Menurut Sugiono (2010) Variabel penelitian terdiri dari tiga macam, yaitu *independent variable* atau variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat), *dependent variable* atau variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dan *intervening variable* atau variabel mediasi atau variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel depended yang dianalisis (Ferdinand, 2006).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent* atau variabel yang mempengaruhi variabel terikat dan diberi simbol X) dan variabel terikat (*dependent* atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas dan diberi simbol Y).

Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu diantaranya:

1. Variabel Independen yaitu Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3), dan Gaya Kepemimpinan Visioner (X4).
2. Variabel Dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y1).

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	<p>Terpacunya para karyawan untuk melakukan kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku pemimpin mereka.</p> <p>Sumber: Robbins (2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi 2. Risiko Personal 3. Peka terhadap Lingkungan 4. Peka terhadap Kebutuhan Karyawan 5. Perubahan perilaku <p>Sumber: Robbins (2006)</p>

Lanjutan Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	Pemimpin yang memandu atau memotivasi para karyawan mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas Sumber: Robbins (2006)	1. Imbalan Kontingen 2. Perbaikan 3. Intervensi 4. Laissez-Faire (lepas Tanggung Jawab) Sumber: Robbins (2006)
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	Mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing karyawan. Sumber: Robbins (2006)	1. Kharisma 2. Inspirasi 3. Stimulasi Intelektual 4. Pertimbangan Individual Sumber: Robbins (2006)
Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Sumber: Robbins (2006)	1. Pemenuhan Kebutuhan Karyawan 2. Memberikan Pedoman 3. Menghilangkan Hambatan Pencapaian Tujuan Sumber: Robbins (2006)
Kinerja Karyawan (Y1)	Hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan Sumber: Mangkuprawira dan Hubeis (2007)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Kerja Sumber: Mangkuprawira dan Hubeis (2007)

Sumber: Robbins (2006), Mangkuprawira dan Hubeis (2007)

3.8 Skala Pengukuran

Menurut Sani dan Maharani (2013), skala pengukuran adalah acuan yang digunakan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur bisa digunakan dalam pengukuran dan menghasilkan kuantitatif.

Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert. Dalam prosedur Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5 (Sugiyono, 2002). Setiap pertanyaan yang menggunakan skala likert mempunyai tingkatan dari yang sangat positif menjadi sangat negative. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif. Dalam penelitian ini peneliti memilih kata-kata berupa “sangat setuju”, “setuju”, “netral”, “tidak setuju”, dan “sangat tidak setuju”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala likert dengan lima kategori penilaian sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Penilaian Berdasarkan Skala Likert

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2013)

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang mengenai fenomena sosial. Dengan skala likert, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Selanjutnya variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item yang berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2008).

3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pelaksanaan kegiatan penelitian diperlukan alat bantu berupa kuesioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Untuk

menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua pengujian, yaitu:

1. Uji Validitas

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Sani dan Maharani, 2013). Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya $\geq 0,3$.

Sedangkan Uji Validitas menurut Singgih Santoso (2001) digunakan untuk mengukur angket dapat dikatakan *valid* (sah) jika pertanyaan suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Hal tersebut dapat diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$= \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

X = Skor item

Y = Skor total

XY = Skor pernyataan

N = Jumlah responden untuk diuji coba

R = Korelasi *product moment*

2. Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau

secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphasnya $\geq 0,6$ (Sani dan Maharani, 2013).

Uji Reliabilitas menurut Singgih Santoso (2001) digunakan untuk mengukur suatu angket dapat dikatakan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hal tersebut dapat diukur dengan menggunakan rumus *alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = [k: (k - 1)] [1 - \sum \sigma_b^2: \sigma_1^2]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* (α) $> 60\%$ maka variabel tersebut dikatakan *reliable* sebaliknya *cronbach's alpha* (α) $< 60\%$ (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak *reliable*.

3.10 Analisis Data

Sani dan Maharani (2013) menjelaskan bahwasannya analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data sebenarnya merupakan kegiatan pengeditan data, pengkodean data, mentabulasi data, dan menyajikan data, sehingga data lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif, menurut Sugiyono (1999) analisis statistik deskriptif digunakan untuk

menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Supriyanto dan Machfudz (2010:296) Sebelum penulis melakukan analisis regresi, agar mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) maka dilakukan pengujian asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Singgih Santoso (2001) dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependent, variabel independent, atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov diatas 0,05 atau 5%, maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribuksi tidak normal. Apabila data tidak berdistribusi secara normal, maka tidak bisa dilakukan uji regresi linier dan harus dilakukan penambahan data untuk mengatasinya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas menurut Singgih Santoso (2001) bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Model

yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Kriteria terjadinya heteroskedastisitas adalah bila signifikansi hasil korelasi $< 0,05$ (5%) dan sebaliknya jika signifikansi hasil korelasi $> 0,05$ (5%), berarti non heteroskedastisitas atau homokedastisitas. Apabila asumsi heterokedastisitas tidak terpenuhi, maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai alat peramalan dan harus dilakukan penambahan atau mengganti data sampel baru.

c. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas menurut Singgih Santoso (2001) bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*Independent variable*). Jika terjadi korelasi maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila nilai VIF < 5 , maka dapat dikatakan bahwa dalam model tidak ada multikolinearitas (Sani dan Vivin, 2013). Jika didalam model regresi terdapat Multikolinieritas, maka dapat dilakukan dengan mengeluarkan salah satu variabel yang diteliti dan menggunakan metode lanjut seperti regresi *Bayesian* atau regresi *Ridge*.

d. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi menurut Singgih Santoso (2001) bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka terjadi auto korelasi. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya *autokorelasi*,

melalui model tabel Durbin-Watson yang dapat dilakukan melalui program SPSS, dimana secara umum dapat diambil keputusan sebagai berikut:

Tabel 3.3
Keputusan Uji Autokorelasi

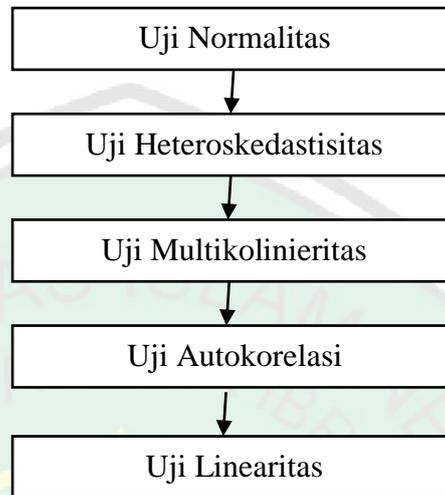
Range	Keputusan
$0 < dw < dl$	Terjadi masalah autokorelasi yang positif yang perlu perbaikan
$dl < dw < du$	Ada autokorelasi positif tetapi lemah, dimana perbaikan akan lebih baik
$du < dw < 4-du$	Tidak ada masalah autokorelasi
$4-du < dw < 4-dl$	Masalah autokorelasi lemah, dimana dengan perbaikan akan lebih baik
$4-dl < d$	Masalah autokorelasi serius

Sumber: Buku Panduan SPSS (2017)

e. Uji Linearitas

Pengujian linearitas menurut Sudarmanto (2005) bertujuan untuk mengambil keputusan apakah model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan SPSS dan menggunakan *test for linearity*. Yaitu gambaran hubungan antara variable X dengan variabel Y. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka variable X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y. Apabila antar variabel tidak memiliki hubungan yang linier, maka salah satu variabel tersebut dapat diganti.

Gambar 3.1
Alur Uji Asumsi Klasik



Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi menggambarkan hubungan 2 variabel atau lebih yang biasanya dipakai untuk perkiraan atau ramalan atau mencari pengaruh dari variabel yang satu dengan variabel yang lain. Regresi dibedakan menjadi dua, yaitu regresi sederhana dan regresi berganda. Adapun regresi sederhana digunakan untuk menghitung pengaruh atau ramalan satu variabel penjelas (bebas) X terhadap satu variabel terpengaruh (Y) dan regresi berganda digunakan untuk menghitung pengaruh atau ramalan dua atau lebih variabel X terhadap satu variabel Y.

Analisis regresi adalah analisis yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis regresi berganda adalah teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisa hubungan antara variabel dependen dan beberapa variabel independen. Sedangkan analisis regresi linier berganda menurut Singgih Santoso (2001) berguna untuk memprediksi besar

variabel terikat dengan menggunakan data variabel bebas yang suda diketahuinya dengan kata lain mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kedua variabel.

Model persamaan regresi linear berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + B_kX_k$$

Dimana:

Y = Variabel Dependen (Variabel Terikat)

X = Variabel Independen (Variabel Bebas)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi pada masing-masing variabel bebas

4. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka penulis melakukan pengujian dengan menggunakan:

a. Uji Signifikan Simultan (Uji-F)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat

$$F = \{[R^2/K]/[1-R^2][n-K-1]\}$$

Keterangan:

F = Pendekatan distribusi probabilitas fischer

R = Koefisien korelasi berganda

K = Jumlah variabel bebas

n = Banyaknya sampel

Tahapan pengujian hipotesis secara simultan dapat dilihat sebagai berikut:

1) Merumuskan hipotesis statistik

H_0 : Tidak ada pengaruh secara bersama-sama variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

H_a : Ada pengaruh secara bersama-sama variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

2) Menentukan Tingkat Signifikansi

Pada tahap ini tingkat signifikansi yakni probabilitas sebesar 0,05 (5%) dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Probabilitas $<0,05 = H_0$ ditolak dan H_1 diterima
- b) Probabilitas $>0,05 = H_0$ diterima dan H_1 ditolak
- c) $F_{hitung} > F_{tabel} = H_0$ ditolak dan H_1 diterima
- d) $F_{hitung} < F_{tabel} = H_0$ diterima dan H_1 ditolak

b. Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Uji statistik ini digunakan untuk membuktikan signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas secara individual (parsial) sebagai berikut:

$$t = r\{[n-2]/[1-r^2]\}^{1/2}$$

Keterangan:

r = Korelasi produk momen

n = Jumlah responden

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada tingkat kesalahan tertentu misalnya 5% (0,05) maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yaitu X dengan variabel terikat yaitu Y, begitu sebaliknya.

Tahapan pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat sebagai berikut:

1) Menentukan Hipotesis

H_0 : Tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

H_a : Ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

2) Menentukan Tingkat Signifikansi

Ditentukan dengan 5% (0,05) dari derajat bebas (dk) = $n-k-1$, untuk menentukan t_{tabel} sebagai batas daerah penerimaan dan penolakan hipotesisi. Tingkat signifikan yang digunakan adalah 0,05 atau 5% karena dinilai cukup untuk mewakili hubungan variabel-variabel yang diteliti dan merupakan tingkat signifikansi yang umum digunakan dalam suatu penelitian. Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji-t yang dihitung dengan rumus:

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

Keterangan:

t : Nilai Uji-t

r : Koefisien Korelasi

n : Jumlah Sampel

Kemudian dapat diambil keputusan sebagai berikut:

$t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

$t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) berfungsi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Kuncoro 2007:84).

Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1 Sejarah PDAM Kota Malang

Sebuah situs resmi PDAM Kota Malang (www.pdamkotamalang.com) menjelaskan, sistem penyediaan air bersih di Kota Malang sudah ada sejak jaman Pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum untuk kota besar Malang dimulai sejak 31 Maret 1915, yang kemudian ketentuan persediaan air minum tersebut dikenal dengan nama “*Welding Leideng Verordening*” atau “*Waterladening Verordening*” Kota Besar Malang. Pemerintah Belanda memanfaatkan air dari sumber Karanganyang yang saat ini terletak di wilayah Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang.

Pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyadap berupa *Brom Captering*, air yang berasal dari sumber-sumber tersebut ditransmisikan secara grafitasi pada reservoir Dinoyo dan Betek. Akibat perkembangan penduduk yang semakin pesat dan kebutuhan akan air bersih yang semakin meningkat, pada tahun 1935 Pemerintah Daerah Kota Malang menyusun program peningkatan debit air produksi dengan memanfaatkan sumber Binangun yang saat ini terletak di wilayah Kota Batu sebesar 215 liter/detik.

Setelah diserahkan kepada Pemerintah Daerah Kotamadya Malang, pengelolaan dan penyediaan air bersih ditangani dua instansi yaitu Dinas Pekerjaan Umum Daerah yang menangani bidang teknik dan Dinas Pendapatan yang menangani bidang administrasi dan keuangan. Pengelolaan Perusahaan oleh dua instansi tersebut tidak mengalami perkembangan yang menggembirakan karena birokrasi dan pengelolaan anggaran tidak menunjukkan satu visi yang dapat menyelesaikan kendala-kendala yang dihadapi untuk berkembang.

Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor: 11 Tahun 1974, Unit Air Minum berubah status Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak itulah Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Malang mempunyai status Badan Hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum.

Dengan semakin berkembangnya Kota Malang yang tentunya memicu pertambahan jumlah penduduk Kota Malang mengakibatkan meningkatnya pula kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan demi menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen selama 24 jam secara terus menerus, PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wendit yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan beberapa mata air Kota Malang dengan menggunakan sistem pompanisasi.

Menjawab isu strategis nasional dimana air minum merupakan kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan disamping sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi dan peningkatan derajat secara nasional sangat tergantung pada kemampuan dalam pelayanan air minum, maka Perusahaan Daerah

Air Minum Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat akan pemenuhan kebutuhan air minum yang memenuhi baku mutu syarat kualitas air minum. Sebagai salah satu perwujudan peningkatan pelayanan khususnya dalam meningkatkan kualitas air yang diproduksi oleh PDAM Kota Malang, diterapkan program Zona Air Minum Prima (ZAMP) dengan pilot protect di Perumahan Pondok Blimbing Indah Kota Malang. Program ini secara teknis dibantu oleh Perpamsi bekerjasama dengan United Station Agency For Internasional Development (USAID). Pada program ZAMP ini air bisa langsung diminum dari kran tanpa harus melalui proses pengolahan secara konvensional yaitu dimasak. Program ini telah dikembangkan untuk daerah pelayanan dari Tandon Mojolangu yang saat ini sudah mencapai 15.000 pelanggan. Hal dimaksud sebagai upaya penerapan PP Nomor 16 Tahun 2005 dimana air yang didistribusikan oleh PDAM kepada masyarakat pada tahun 2008 harus berkualitas air minum.

4.1.1.2 Visi dan Misi PDAM Kota Malang

A. Visi PDAM Kota Malang

PDAM Kota Malang mempunyai visi yaitu menjadi air minum terkemuka dan tersehat di Indonesia.

B. Misi PDAM Kota Malang

Misi dari PDAM Kota Malang yaitu diantaranya adalah:

1. Meningkatkan dan mengutamakan pelayanan.
2. Meningkatkan Profesionalisme SDM.
3. Meningkatkan Kinerja Manajemen.

4. Menjaga Kelestarian Sumber Air Baku dengan Kerjasama Antar Daerah (www.pdamkotamalang.com).

4.1.1.3 Pelayanan PDAM Kota Malang

Ada beberapa jenis pelayanan yang diberikan PDAM Kota Malang kepada masyarakat pada umumnya dan pelanggan pada khususnya, jenis-jenis pelayanan tersebut adalah :

1. Melayani kebutuhan air minum kepada pelanggan
2. Sambungan baru
3. Pembayaran Rekening Air Minum
4. Pemeriksaan Kualitas Air
5. Tutup Tetap Atas Permintaan Pelanggan
6. Uji Akurasi Meter Air
7. Air Tangki
8. Ganti stop kran / *ball valve*
9. Pindah meter pengajuan dari pelanggan
10. Buka kembali bekas tutup tetap
11. Ganti nama
12. Laporan pengaduan, antara lain:
 - a. Tutup tetap atas permintaan pelanggan
 - b. Air tidak mengalir
 - c. Bak meter belum ada
 - d. Cek ulang stand meter
 - e. Cob bocor

- f. Kualitas air tidak sesuai
- g. Pelanggaran
- h. Pemakaian meningkat
- i. Pengembalian biaya sambungan baru
- j. Pengembalian jalan
- k. Penulisan kartu stand
- l. Penyesuaian alamat
- m. Perubahan golongan tarif
- n. Pipa bocor
- o. Rekening tidak timbul
- p. Salah baca stand
- q. Segel putus
- r. Terlambat membuka kembali TMS
- s. Terlambat ganti stop kran
- t. Terlambat pemasangan baru
- u. Terlambat pindah meter
- v. Verifikasi sambungan baru

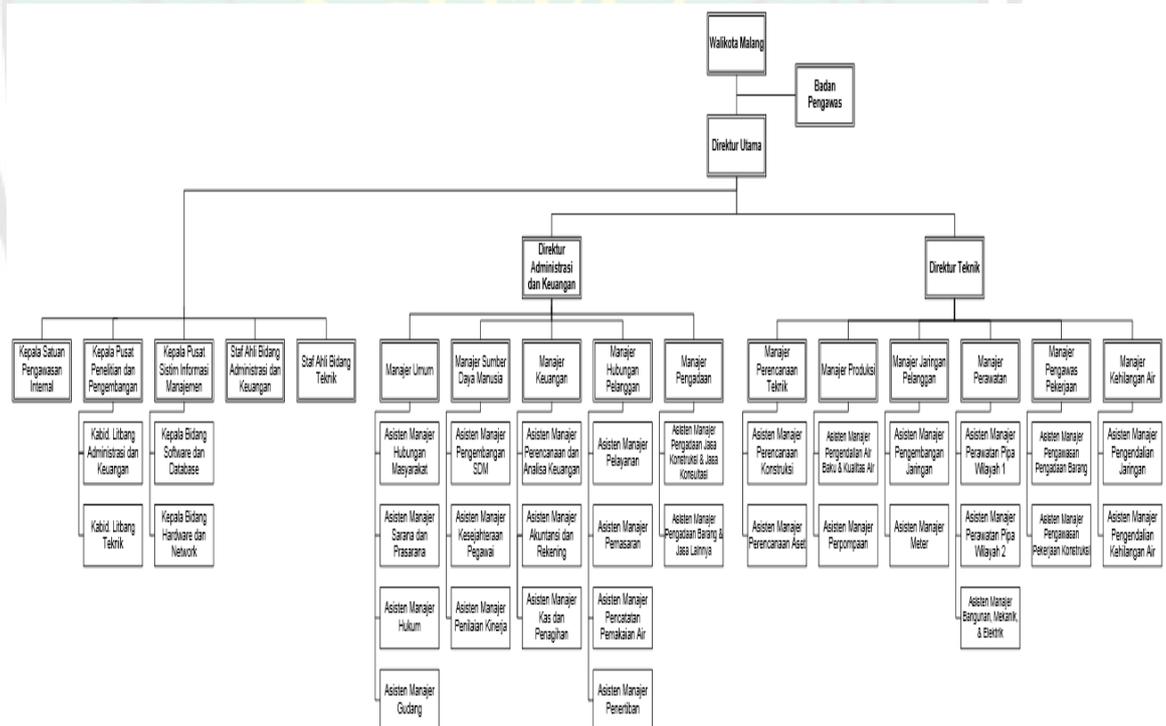
4.1.1.4 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang

Struktur Organisasi Perusahaan ditetapkan oleh Direksi setelah mendapatkan persetujuan dari Dewan Pengawas. Organisasi perusahaan dipimpin oleh tiga orang direksi yang terdiri dari: Direktur Utama, Direktur Administrasi dan Keuangan dan Direktur Teknik. Selain membawahi dua direktur bidang, Direktur Utama membawahi langsung lima pejabat setingkat manajer, yaitu:

- Kepala Pusat dan Pengembangan
- Kepala Pusat Sistem Informasi Manajemen
- Kepala Satuan Pengawasan Internal
- Staf Ahli Bidang Administrasi dan Keuangan
- Staf Ahli Bidang Teknik

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PDAM Tirta Dharma Kota Malang



Sumber: PDAM Kota Malang (2019)

Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian dari struktur organisasi tersebut adalah:

1. Direktur Utama

Direktur utama mempunyai tugas merencanakan, mengelola, mengawasi dan mengendalikan seluruh kegiatan operasional perusahaan. Direktur utama dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Walikota melalui Dewan Pengawas.

2. Direktur Administrasi dan Keuangan

Direktur Administrasi dan keuangan mempunyai tugas merencanakan, mengelola dan mengendalikan program di bidang keuangan, administrasi umum, sumber daya manusia, hubungan pelanggan dan layanan pengadaan.

3. Direktur Teknik

Direktur Teknik mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan program di bidang teknik, yang meliputi perencanaan teknik, produksi, jaringan pipa pelanggan, perawatan, pengawasan pekerjaan, dan air tak berekening.

4. Kepala Satuan Pengawas Internal

Kepala Satuan Pengawas Internal mempunyai tugas merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan pengawasan.

5. Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan

Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan penelitian dan pengembangan perusahaan.

6. Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Administrasi dan Keuangan

Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Administrasi dan Keuangan mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan penelitian, perencanaan pengembangan perusahaan dalam bidang administrasi dan keuangan serta sumber daya manusia.

7. Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Teknik

Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Teknik mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan penelitian serta pengembangan Sistem Informasi Manajemen.

8. Kepala Sistem Informasi Manajemen

Kepala Pusat Sistem Informasi Manajemen mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan pemeliharaan dan pengembangan Sistem Informasi Manajemen.

9. Kepala Bidang Software dan Database

Kepala Bidang Software dan Database mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan *software* dan *database*.

10. Kepala Bidang Hardware dan Network

Kepala Bidang Hardware dan Network mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pemeliharaan *Hardware* dan *Network*.

11. Staff Ahli Bidang Administrasi dan Keuangan

Staff Ahli Bidang Administrasi dan Keuangan mempunyai tugas membantu Direktur Utama untuk mengembangkan perusahaan dalam bidang Administrasi dan Keuangan.

12. Staff Ahli Bidang Teknik

Staff Ahli Bidang Teknik mempunyai tugas membantu Direktur Utama untuk mengembangkan perusahaan dalam bidang teknik.

13. Manajer Umum

Manajer Umum mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan untuk mengembangkan perusahaan dalam bidang kehumasan, sarana dan prasarana, hukum dan logistik gudang.

14. Asisten Manajer Hubungan Masyarakat

Asisten Manajer Hubungan Masyarakat mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan dibidang kehumasan dan tata usaha.

15. Asisten Manajer Sarana dan Prasarana

Asisten Manajer Sarana dan Prasarana mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan di bidang urusan sarana, prasana, dan administrasi inventaris perusahaan.

16. Asisten Manajer Hukum

Asisten Manajer Hukum mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan di bidang hukum dan peraturan perusahaan.

17. Asisten Manajer Gudang

Asisten Manajer Gudang mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan penyimpanan dan pendistribusian barang gudang.

18. Manajer Sumber Daya Manusia

Manajer Sumber Daya Manusia mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan pemberdayaan dan pengembangan pegawai, kegiatan evaluasi kinerja pegawai, serta kegiatan peningkatan kesejahteraan pegawai.

19. Asisten Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia

Asisten Manajer Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan rekrutmen pegawai, administrasi pegawai, pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia.

20. Asisten Manajer Kesejahteraan Pegawai

Asisten Manajer Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan penggajian dan peningkatan kesejahteraan pegawai.

21. Asisten Manajer Penilaian Kinerja

Asisten Manajer Penilaian Kinerja mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan penilaian kinerja pegawai berdasarkan sasaran kerja dan perilaku pegawai.

22. Manajer Keuangan

Manajer Keuangan mempunyai tugas merencanakan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan, merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi keuangan, evaluasi pelaksanaan anggaran, menyajikan laporan hasil analisa keuangan serta pengembangan perusahaan di bidang keuangan.

23. Asisten Manajer Perencanaan dan Analisis Keuangan

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja perusahaan, menganalisa permintaan penggunaan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan serta kinerja keuangan perusahaan.

24. Asisten Manajer Akuntansi dan Rekening

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan akuntansi keuangan dan administrasi rekening.

25. Asisten Manajer Kas dan Penagihan

Mempunyai tugas menatur dan mengendalikan kegiatan administrasi penerimaan dan pengeluaran keuangan.

26. Asisten Hubungan Pelanggan

Mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan pelayanan pencatatan pemakaian air, pemasaran dan penertiban.

27. Asisten Manajer Pelanggan

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pelayanan kepada pelanggan dan atau masyarakat.

28. Asisten Manajer Pemasaran

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pemasaran dan sambungan baru.

29. Asisten Manajer Pencatatan Pemakaian Air

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pengamatan dan pencatatan pemakaian air pelanggan.

30. Asisten Manajer Penertiban

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan penertiban terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pelanggan dan atau non pelanggan perusahaan.

31. Manajer Pengadaan

Mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan pelayanan dan pembinaan dalam pengadaan barang atau jasa baik secara manual maupun elektronik.

32. Asisten Manajer Pengadaan Jasa Konstruksi dan Jasa Konsultasi

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pengadaan jasa konstruksi dan jasa konsultasi.

33. Asisten Manajer Pengadaan Barang dan Jasa Lainnya

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pengadaan barang dan jasa lainnya.

34. Manajer Perencanaan Teknik

Mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan pengembangan instalasi air minum dan pemeliharaan aset perusahaan.

35. Asisten Manajer Perencanaan Konstruksi

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan perencanaan konstruksi dan non konstruksi.

36. Asisten Manajer Perencanaan Aset

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan penilaian terhadap aset-aset perusahaan yang ada sampai dengan merencanakan tindak lanjut penilaian terhadap aset yang ada.

37. Manajer Produksi

Mempunyai tugas dan merencanakan dan mengawasi kegiatan pengolahan air serta menjaga kuantitas, kualitas dan kontinuitas.

38. Asisten Manajer Pengendalian Air Baku dan Kualitas Air

Mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan penyediaan air baku dan memelihara sumber air serta lingkungannya.

39. Asisten Manajer Perpompaan

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan pengendalian kelancaran operasi pompa, genset dan lingkungannya.

40. Asisten Manajer Pengembangan Jaringan

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pengembangan jaringan.

41. Asisten Manajer Meter

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan meter yang meliputi tutup, buka, ganti meter, pindah letak meter air dan penertiban letak meter air pelanggan.

42. Manajer perawatan

Mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan perawatan pipa, jalan, bangunan dan mekanik, elektrik.

43. Asisten Manajer Perawatan Pipa Wilayah 1

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan perawatan pipa dan perbaikan jalan pada wilayah yang menjadi tanggung jawabnya.

44. Asisten Manajer Pipa Wilayah 2

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan perawatan pipa da perbaikan jalan pada wilayah yang menjadi tanggung jawabnya.

45. Asisten Manajer Perawatan Bangunan, Mekanik dan Elektrik

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan perawatan bangunan, mekanin, dan elektrik.

46. Manajer Pengawas Pekerjaan

Mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan pengawasa pelaksanaan pekerjaan atau pengadaan agar dapat berjalan dengan lancar, efektif dan dapat dipertanggung jawabkan.

47. Asisten Manajer Pengawasan Pengadaan Barang

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pengawasan pelaksanaan pekerjaan pengadaan barang.

48. Asisten Manajer Pengawasa Pekerjaan Kontruksi

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pengawasan pelaksanaan pekerjaan bidang konstruksi.

49. Manajer Kehilangan Air

Mempunyai tugas merencanakan dan mengawasi kegiatan pengendalian aliran air pada jaringan pipa distribusi dan menurunkan tingkat kehilangan air.

50. Asisten Manajer Pengendalian Jaringan

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan perencanaan, pelaksanaa dan pengendalian distribusi air.

51. Asisten Manajer Pengendalian Kehilangan Air

Mempunyai tugas mengatur dan mengendalikan kegiatan pendeteksian atau pencarian kehilangan air secara aktif untuk menurunkan tingkat kehilangan air.

4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa bekerja. Dari responden sebanyak 77, hasil analisis karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

Keterangan		Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	42	54.55
	Perempuan	35	45.45
	Total	77	100
Usia	17 - 25 Tahun	6	7.79
	26 - 35 Tahun	28	36.36
	> 35 Tahun	43	55.84
	Total	77	100
Pendidikan Terakhir	SMA	13	16.88
	D3	1	1.30
	S1	61	79.22
	S2	2	2.60
	Total	77	100
Masa Kerja	< 1 Tahun	2	2.60
	1 - 3 Tahun	8	10.39
	4 - 5 Tahun	17	22.08
	> 5 Tahun	50	64.94
	Total	77	100

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini meliputi laki-laki dan perempuan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	42	54.55%
Perempuan	35	45.45%
Total	77	100%

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.2 diatas terlihat frekuensi untuk responden laki-laki berjumlah 42 orang dengan persentase 54.55%. Sedangkan frekuensi untuk responden perempuan berjumlah 35 orang dengan persentase 45.45%. Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya responden yang paling banyak adalah berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 42 orang dengan persentase 54.55%.

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden berdasarkan usia meliputi 17-25 tahun, 26 – 35 tahun, dan >35 tahun dengan penjabaran tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Responden berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
17 - 25 Tahun	6	7.79%
26 - 35 Tahun	28	36.36%
> 35 Tahun	43	55.84%
Total	77	100%

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel diatas, frekuensi responden berusia 17-25 tahun berjumlah 6 orang dengan persentase 7.79%. Frekuensi responden berusia 26-35 tahun sebanyak 28 orang dengan nilai persentase sebesar 36.36% dan frekuensi responden untuk karyawan berusia lebih dari 35 tahun sebanyak 43 orang dengan persentase sebesar 55.84%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang paling banyak yaitu karyawan berusia lebih dari 35 tahun dengan jumlah 43 orang dengan

persentase sebesar 55.84%, sedangkan responden yang paling sedikit yaitu karyawan berusia 17-25 tahun dengan jumlah 6 orang dengan persentase sebesar 7,79%.

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden berdasarkan pendidikan terakhir meliputi Sekolah Menengah Atas (SMA), Diploma Tiga (D3), program pendidikan Sarjana (S1), dan magister (S2) dengan penjelasan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4
Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
SMA	13	16.88%
D3	1	1.30%
S1	61	79.22%
S2	2	2.60%
Total	77	100%

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel diatas, frekuensi responden yang berpendidikan terakhir SMA berjumlah 13 orang dengan persentase 16.88%. Frekuensi responden yang berpendidikan terakhir D3 sebanyak 1 orang dengan nilai persentase sebesar 1.30%, frekuensi responden yang berpendidikan terakhir S1 sebanyak 61 orang dengan nilai persentase sebesar 79.22%, dan frekuensi responden untuk karyawan yang berpendidikan terakhir S2 sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar 2.60%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang paling banyak yaitu berpendidikan terakhir S1 dengan jumlah 61 orang dan berpersentase sebesar 79.22%, sedangkan responden yang sedikit berpendidikan terakhir D3 dengan jumlah 1 orang dan persentase sebesar 1.30%.

4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja atau Lama Bekerja

Responden berdasarkan masa kerja atau lamanya bekerja meliputi kurang dari 1 tahun, 1-3 tahun, 4-5 tahun, dan lebih dari 5 tahun dengan penjelasan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5
Responden berdasarkan Masa Kerja atau Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
< 1 Tahun	2	2.60%
1 - 3 Tahun	8	10.39%
4 - 5 Tahun	17	22.08%
> 5 Tahun	50	64.94%
Total	77	100%

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel diatas, frekuensi responden berdasarkan lama bekerja selama kurang dari 1 tahun sebanyak 2 orang dengan persentase 2.60%. Frekuensi responden berdasarkan lama bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 8 orang dengan nilai persentase sebesar 10.39%, frekuensi responden berdasarkan lama bekerja selama 4-5 tahun sebanyak 17 orang dengan nilai persentase sebesar 22.08%, dan frekuensi responden berdasarkan lama bekerja selama lebih dari 5 tahun sebanyak 50 orang dengan persentase sebesar 64.94%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden berdasarkan lama bekerja yang paling banyak yaitu masa kerja selama lebih dari 5 tahun yaitu sebesar 50 orang dengan persentase sebanyak 64.94%, sedangkan responden berdasarkan lama bekerja yang paling sedikit yaitu masa kerja selama kurang dari 1 tahun yaitu sebesar 2 orang dengan persentase sebesar 2.60%,

4.1.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.1.3.1 Uji Validitas

Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Sani dan Maharani, 2013). Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya $\geq 0,3$. Uji Validitas menurut Singgih Santoso (2001) digunakan untuk mengukur angket dapat dikatakan *valid* (sah) jika pertanyaan suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Validitas		Nilai Sig	Keterangan
		Korelasi	R tabel (5%)		
Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	X1.1	0,746	0,224	0,000	VALID
	X1.2	0,852	0,224	0,000	VALID
	X1.3	0,756	0,224	0,000	VALID
	X1.4	0,836	0,224	0,000	VALID
	X1.5	0,790	0,224	0,000	VALID
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	X2.1	0,793	0,224	0,000	VALID
	X2.2	0,510	0,224	0,000	VALID
	X2.3	0,835	0,224	0,000	VALID
	X2.4	0,824	0,224	0,000	VALID
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	X3.1	0,779	0,224	0,000	VALID
	X3.2	0,844	0,224	0,000	VALID
	X3.3	0,793	0,224	0,000	VALID
	X3.4	0,612	0,224	0,000	VALID
Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	X4.1	0,829	0,224	0,000	VALID
	X4.2	0,876	0,224	0,000	VALID
	X4.3	0,831	0,224	0,000	VALID
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,795	0,224	0,000	VALID
	Y2	0,838	0,224	0,000	VALID
	Y3	0,566	0,224	0,000	VALID
	Y4	0,787	0,224	0,000	VALID
	Y5	0,675	0,224	0,000	VALID
	Y6	0,752	0,224	0,000	VALID

Sumber: Data diolah Peneliti (2020)

4.1.3.2 Uji Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya $\geq 0,6$ (Sani dan Maharani, 2013). Sedangkan Uji Reliabilitas menurut Singgih Santoso (2001) digunakan untuk mengukur suatu angket dapat dikatakan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hal tersebut dapat diukur dengan menggunakan rumus *alpha*.

Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* (α) $> 60\%$ maka variabel tersebut dikatakan *reliable* sebaliknya *cronbach's alpha* (α) $< 60\%$ (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak *reliable*.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item	<i>Cronbach's Alpha</i> (0,6)	Keterangan
N Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	X1.1	0,853	RELIABEL
	X1.2		
	X1.3		
	X1.4		
	X1.5		
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	X2.1	0,742	RELIABEL
	X2.2		
	X2.3		
	X2.4		
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	X3.1	0,753	RELIABEL
	X3.2		
	X3.3		
	X3.4		
Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	X4.1	0,798	RELIABEL
	X4.2		
	X4.3		

Lanjutan Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,809	RELIABEL
	Y2		
	Y3		
	Y4		
	Y5		
	Y6		

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

4.1.4 Gambaran Distribusi Variabel

Gambaran distribusi variabel bertujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dan menggambarkan secara mendalam variabel dalam penelitian. Riduan dan Kuncoro (2007:43) memberikan dasar interpretasi skor yang dipaparkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8
Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai rata-rata skor	Kriteria
1	1,00 – 1,80	Sangat rendah / Sangat tidak setuju
2	1,81 – 2,60	Rendah / Tidak setuju
3	2,61 – 3,40	Cukup tinggi / Netral
4	3,41 – 4,20	Tinggi / Setuju
5	4,21 – 5,00	Sangat tinggi / Sangat setuju

Sumber: Riduan dan Kuncoro (2007)

Pada Tabel 4.8 diatas menjabarkan tentang kriteria interpretasi skor yang dikelompokkan menjadi 5 kriteria, yaitu kriteria sangat tidak setuju (tergolong sangat rendah), kriteria tidak setuju (rendah), kriteria netral (sedang), kriteria setuju (tinggi), dan kriteria sangat setuju (sangat tinggi).

Apabila nilai rata-rata skor sebesar 1,00 – 1,80 maka dikategorikan memiliki nilai yang sangat rendah, apabila nilai rata-rata skor sebesar 1,81 – 2,60 maka dikategorikan memiliki nilai yang rendah, apabila nilai rata-rata skor sebesar 2,61 – 3,40 maka dikategorikan memiliki nilai yang cukup tinggi, apabila nilai rata-

rata skor sebesar 3,41 – 4,20 maka dikategorikan memiliki nilai yang tinggi, dan apabila nilai rata-rata skor sebesar 4,21 – 5,00 maka dikategorikan memiliki nilai yang sangat tinggi.

4.1.4.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)

Gaya Kepemimpinan Kharismatik dibentuk oleh visi (X1.1), risiko personal (X1.2), peka lingkungan (X1.3), peka kebutuhan karyawan (X1.4), dan perubahan perilaku (X1.5). Indikator-indikator tersebut kemudian diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden atas setiap indikator. Total persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan kharismatik dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	0	0.00	9	11.69	53	68.83	15	19.48	4.08%
X1.2	0	0	3	3.90	18	23.38	36	46.75	20	25.97	3.95%
X1.3	0	0	3	3.90	13	16.88	47	61.04	14	18.18	3.94%
X1.4	0	0	2	2.60	19	24.68	42	54.55	14	18.18	3.88%
X1.5	0	0	1	1.30	17	22.08	49	63.64	10	12.99	3.88%
											3.95%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Deskripsi jawaban responden atas gaya kepemimpinan kharismatik yang disajikan pada tabel 4.9 menunjukkan bahwasannya dari 77 sampel yang diteliti, terlihat variabel gaya kepemimpinan kharismatik dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata 3,95 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga menandakan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik dikategorikan tinggi (baik)

oleh karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan kharismatik mayoritas memiliki nilai yang tinggi.

Dilihat dari aspek indikator visi (X1.1), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 53 orang atau sekitar 68,83%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 15 orang atau sekitar 19,48%, sebanyak 9 orang responden menjawab netral (skor 3) atau sekitar 11,69%, sebanyak 0 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 0%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator visi (X1.1) menunjukkan nilai 4,08 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator visi (X1.1) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator risiko personal (X1.2), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 36 orang atau sekitar 46,75%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 20 orang atau sekitar 25,97%, sebanyak 18 orang responden menjawab netral (skor 3) atau sekitar 23,38%, sebanyak 3 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 3,90%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator risiko personal (X1.2) menunjukkan nilai 3,95 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator risiko personal (X1.2) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator peka lingkungan (X1.3), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 47 orang atau sekitar 61,04%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 14 orang

atau sekitar 18,18%, sebanyak 13 orang responden menjawab netral (skor 3) atau sekitar 16,88%, sebanyak 3 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 3,90%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator peka lingkungan (X1.3) menunjukkan nilai 3,94 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator peka lingkungan (X1.3) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator peka kebutuhan karyawan (X1.4), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 42 orang atau sekitar 54,55%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 19 orang atau sekitar 24,68%, sebanyak 14 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 18,18%, sebanyak 2 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 2,60%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator peka kebutuhan karyawan (X1.4) menunjukkan nilai 3,88 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator peka kebutuhan karyawan (X1.4) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator perubahan perilaku (X1.5), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 49 orang atau sekitar 63,64%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 17 orang atau sekitar 22,08%, sebanyak 10 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 12,99%, sebanyak 1 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 1,30%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator perubahan

perilaku (X1.5) menunjukkan nilai 3,88 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator perubahan perilaku (X1.5) dikategorikan tinggi (baik).

4.1.4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

Gaya Kepemimpinan Transaksional dibentuk oleh imbalan (X2.1), perbaikan (X2.2), intervensi (X2.3), dan lepas tanggung jawab (X2.4) Indikator-indikator tersebut kemudian diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden atas setiap indikator. Total persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan kharismatik dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	1	1.30	0	0.00	17	22.08	49	63.64	10	12.99	3.86%
X2.2	0	0	0	0.00	12	15.58	57	74.03	8	10.39	3.95%
X2.3	0	0	2	2.60	19	24.68	42	54.55	14	18.18	3.88%
X2.4	0	0	13	3.90	13	16.88	47	61.04	14	18.18	3.94%
											3.91%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Deskripsi jawaban responden atas gaya kepemimpinan transaksional yang disajikan pada tabel 4.10 menunjukkan bahwasannya dari 77 sampel yang diteliti, terlihat variabel gaya kepemimpinan transaksional dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata 3,91 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga menandakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dikategorikan tinggi (baik) oleh karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan transaksional mayoritas memiliki nilai yang tinggi.

Dilihat dari aspek indikator imbalan (X2.1), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 49 orang atau sekitar 63,64%. Kemudian

disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 17 orang atau sekitar 22,08%, sebanyak 10 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 12,99%, sebanyak 1 orang atau sekitar 1,30% menjawab tidak sangat setuju (skor 1) dan sebanyak 0 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 0%. Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator imbalan (X2.1) menunjukkan nilai 3,86 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator imbalan (X2.1) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator perbaikan (X2.2), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 57 orang atau sekitar 74,03%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 12 orang atau sekitar 15,58%, sebanyak 8 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 10,39%, sebanyak 0 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 0%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator perbaikan (X2.2) menunjukkan nilai 3,95 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator perbaikan (X2.2) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator intervensi (X2.3), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 42 orang atau sekitar 54,55%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 19 orang atau sekitar 24,68%, sebanyak 14 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 18,18%, sebanyak 2 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 2,60%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator intervensi (X2.3)

menunjukkan nilai 3,88 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator intervensi (X2.3) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator lepas tanggung jawab (X2.4), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 47 orang atau sekitar 61,04%. Kemudian sebanyak 14 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 18,18%, disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 13 orang atau sekitar 16,88%, sebanyak 3 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 3,90%, dan sebanyak 0 responden atau 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator lepas tanggung jawab (X2.4) menunjukkan nilai 3,94 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator lepas tanggung jawab (X2.4) dikategorikan tinggi (baik).

4.1.4.3 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)

Gaya Kepemimpinan Transformasional dibentuk oleh kharisma (X3.1), inspirasi (X3.2), stimulasi intelektual (X3.3), dan pertimbangan individual (X3.4). Indikator-indikator tersebut kemudian diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden atas setiap indikator. Total persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	0	0	3	3.90	13	16.88	47	61.04	14	18.18	3.94%
X3.2	0	0	2	2.60	19	24.68	42	54.55	14	18.18	3.88%
X3.3	0	0	1	1.30	17	22.08	49	63.64	10	12.99	3.88%
X3.4	0	0	1	1.30	13	16.88	46	59.74	17	22.08	4.03%
											3.93%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Deskripsi jawaban responden atas gaya kepemimpinan transaksional yang disajikan pada tabel 4.11 menunjukkan bahwasannya dari 77 sampel yang diteliti, terlihat variabel gaya kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata 3,93 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dikategorikan tinggi (baik) oleh karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional mayoritas memiliki nilai yang tinggi.

Dilihat dari aspek indikator kharisma (X3.1), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 47 orang atau sekitar 61,04%. Kemudian sebanyak 14 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 18,18%, disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 13 orang atau sekitar 16,88%, sebanyak 3 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 3,90%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator kharisma (X3.1) menunjukkan nilai 3,94 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator kharisma (X3.1) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator inspirasi (X3.2), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 42 orang atau sekitar 54,55%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 19 orang atau sekitar 24,68%, sebanyak 14 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 18,18%, sebanyak 2 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 2,60%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator inspirasi (X3.2) menunjukkan nilai 3,88 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator inspirasi (X3.2) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator stimulasi intelektual (X3.3), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 49 orang atau sekitar 63,64%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 17 orang atau sekitar 22,08%, sebanyak 10 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 12,99%, sebanyak 1 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 1,30%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator stimulasi intelektual (X3.3) menunjukkan nilai 3,88 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator stimulasi intelektual (X3.3) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator pertimbangan individual (X3.4), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 46 orang atau sekitar 59,74%. Kemudian sebanyak 17 responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 22,08%, disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 13 orang atau sekitar 16,88%, sebanyak 1 orang responden menjawab tidak setuju (skor 2)

atau sekitar 1,30%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator pertimbangan individual (X3.4) menunjukkan nilai 4,03 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator pertimbangan individual (X3.4) dikategorikan tinggi (baik).

4.1.4.4 Variabel Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)

Gaya Kepemimpinan Visioner dibentuk oleh pemenuhan kebutuhan karyawan (X4.1), memberikan pedoman (X4.2), dan menghilangkan hambatan (X4.3). Indikator-indikator tersebut kemudian diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden atas setiap indikator. Total persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan visioner dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Visioner

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X4.1	0	0	3	3.09	13	16.88	47	61.04	14	18.18	3.94%
X4.2	0	0	2	2.60	19	24.68	42	54.55	14	18.18	3.88%
X4.3	0	0	1	1.30	17	22.08	49	63.64	10	12.99	3.88%
											3.90%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Deskripsi jawaban responden atas gaya kepemimpinan visioner yang disajikan pada tabel 4.12 menunjukkan bahwasannya dari 77 sampel yang diteliti, terlihat variabel gaya kepemimpinan visioner dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata 3,93 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga menandakan bahwa gaya kepemimpinan visioner dikategorikan tinggi (baik) oleh

karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan visioner mayoritas memiliki nilai yang tinggi.

Dilihat dari aspek indikator pemenuhan kebutuhan karyawan (X4.1), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 47 orang atau sekitar 61,88%. Kemudian sebanyak 14 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 18,18%, disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 13 orang atau sekitar 16,88%, sebanyak 3 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 3,90%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator pemenuhan kebutuhan karyawan (X4.1) menunjukkan nilai 3,94 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator pemenuhan kebutuhan karyawan (X4.1) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator memberikan pedoman (X4.2), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 42 orang atau sekitar 54,55%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 19 orang atau sekitar 24,68%, sebanyak 14 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 18,18%, sebanyak 2 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 2,60%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator memberikan pedoman (X4.2) menunjukkan nilai 3,88 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator memberikan pedoman (X4.2) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator menghilangkan hambatan (X4.3), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 49 orang atau sekitar 63,64%.

Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 17 orang atau sekitar 22,08%, sebanyak 10 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 12,99%, sebanyak 1 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 1,30%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator menghilangkan hambatan (X4.3) menunjukkan nilai 3,90 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator menghilangkan hambatan (X4.3) dikategorikan tinggi (baik).

4.1.4.5 Variabel Kinerja Karyawan (Y1)

Kinerja dibentuk oleh kualitas (Y1.1), kuantitas (Y1.2), ketepatan waktu (Y1.3), efektifitas (Y1.4), kemandirian (Y1.5), dan komitmen kerja (Y1.6). Indikator-indikator tersebut kemudian diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden atas setiap indikator. Total persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan visioner dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0	0	0.00	12	15.58	57	74.03	8	10.39	3.95%
Y1.2	0	0	0	0.00	10	12.99	55	71.43	12	15.58	4.03%
Y1.3	0	0	1	1.30	13	16.88	46	59.74	17	22.08	4.03%
Y1.4	0	0	0	0.00	7	9.09	58	75.32	12	15.58	4.06%
Y1.5	0	0	7	9.09	12	15.58	50	64.94	8	10.39	3.77%
Y1.6	0	0	0	0.00	9	11.69	54	70.13	14	18.18	4.06%
											3.98%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Deskripsi jawaban responden atas kinerja karyawan yang disajikan pada tabel 4.13 menunjukkan bahwasannya dari 77 sampel yang diteliti, terlihat variabel

kinerja karyawan dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata 3,98 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga menandakan bahwa kinerja karyawan dikategorikan tinggi (baik) oleh karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator kinerja karyawan mayoritas memiliki nilai yang tinggi.

Dilihat dari aspek indikator kualitas (Y1), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 57 orang atau sekitar 74,03%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 12 orang atau sekitar 15,58%, sebanyak 8 orang responden menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 10,39%, sebanyak 0 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 0%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator kualitas (Y1) menunjukkan nilai 3,95 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator kualitas (Y1) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator kuantitas (Y2), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 55 orang atau sekitar 71,43%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 12 orang responden atau sekitar 15,58%, sebanyak 10 orang menjawab netral (skor 3) atau sekitar 12,99%, sebanyak 0 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 0%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator kuantitas (Y2) menunjukkan nilai 4,03 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator kuantitas (Y2) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator ketepatan waktu (Y3), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 46 orang atau sekitar 59,74%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 17 orang responden atau sekitar 22,08%, sebanyak 13 orang menjawab netral (skor 3) atau sekitar 16,88%, sebanyak 1 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 1,30%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator ketepatan waktu (Y3) menunjukkan nilai 4,03 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator ketepatan waktu (Y3) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator efektifitas (Y4), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 58 orang atau sekitar 75,32%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 12 orang responden atau sekitar 15,58%, sebanyak 7 orang menjawab netral (skor 3) atau sekitar 9,09%, sebanyak 0 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 0%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator efektifitas (Y4) menunjukkan nilai 4,06 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator efektifitas (Y4) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator kemandirian (Y5), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 50 orang atau sekitar 64,94%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 12 orang atau sekitar 15,58%, sebanyak 8 orang menjawab sangat setuju (skor 5) atau sekitar 10,39%, sebanyak 7 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 9,09%,

dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator kemandirian (Y5) menunjukkan nilai 3,77 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator kemandirian (Y5) dikategorikan tinggi (baik).

Dilihat dari aspek indikator komitmen kerja (Y6), mayoritas responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 54 orang atau sekitar 70,13%. Kemudian disusul oleh responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 14 orang responden atau sekitar 18,18%, sebanyak 9 orang menjawab netral (skor 3) atau sekitar 11,69%, sebanyak 0 responden menjawab tidak setuju (skor 2) atau sekitar 0%, dan sebanyak 0 orang atau sekitar 0% menjawab tidak sangat setuju (skor 1). Jika ditinjau dari rata-rata skor responden indikator komitmen kerja (Y6) menunjukkan nilai 4,06 yang berada diinterval 3,41 – 4,20, sehingga indikator komitmen kerja (Y6) dikategorikan tinggi (baik).

4.1.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.1.5.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas menurut Singgih Santoso (2001) dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependent, variabel independent, atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov diatas 0,05 atau 5%, maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal.

Tabel 4.14
Uji Normalitas

	Unstandardized Residul
N	77
Kolmogorov-Smirnov Z	1,073
Asymp.Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.14 diatas yang menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov Z adalah 1,073 dan Asymp.Sig. (2-tailed) senilai 0,200 > 0,05. Dengan demikian instrument pada penelitian ini bisa dikatakan terdistribusi normal karena nilai sigifikansi yang dihasilkan bernilai lebih besar dari 5% atau 0,05. Dalam penelitian ini, model regresi memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Semisal data yang dihasilkan tidak bisa dikatakan terdistribusi secara normal, maka tidak bisa dilakukan uji regresi linear. Adapun cara untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan melakukan penambahan data.

4.1.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas menurut Singgih Santoso (2001) bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Kriteria terjadinya heteroskedastisitas adalah bila signifikansi hasil korelasi < 0,05 (5%) dan sebaliknya jika signifikansi hasil korelasi > 0,05 (5%), berarti non heteroskedastisitas atau homokedastisitas.

Tabel 4.15
Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig. Residual
Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	0,415
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	0,800
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	0,406
Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	0,629

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.15 diatas diperoleh nilai Sig. X1 sebesar $0,415 > 0,05$, nilai Sig. X2 sebesar $0,800 > 0,05$, nilai Sig. X3 sebesar $0,406 > 0,05$, dan nilai Sig. X4 sebesar $0,629 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada instrument penelitian ini. Artinya varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain sama dan memenuhi syarat untuk melakukan uji regresi linier. Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi, maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai alat peramalan dan harus dilakukan transformasi variabel, transformasi log (*log transformation*).

4.1.5.3 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas menurut Singgih Santoso (2001) bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*Independent variable*). Jika terjadi korelasi maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila nilai $VIF < 5$, maka dapat dikatakan bahwa dalam model tidak ada multikolinieritas (Supriyanto dan Vivin, 2013:244). Hasil uji multikolinieritas instrumen dalam penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.16
Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai VIF
Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	1,615
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	1,266
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	2,166
Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	2,595

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.16 diatas, diperoleh nilai VIF. X1 sebesar $1,615 < 5$, nilai VIF. X2 sebesar $1,266 < 5$, nilai VIF. X3 sebesar $2,166 < 5$, dan nilai VIF. X4 sebesar $2,595 < 5$. Maka dapat disimpulkan pada pengujian bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada instrumen di penelitian ini. Artinya dalam pengujian model ini ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dan memenuhi syarat untuk uji regresi linier. Jika didalam model regresi terdapat Multikolinieritas, maka dapat dilakukan dengan mengeluarkan salah satu variabel yang diteliti dan menggunakan metode lanjut seperti regresi *Bayesian* atau regresi *Ridge*.

4.1.5.4 Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi menurut Singgih Santoso (2001) bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka terjadi auto korelasi. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi. Sederhananya, analisis regresi linear berganda adalah untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, jadi tidak boleh ada korelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, melalui model tabel Durbin-Watson yang dapat dilakukan melalui program SPSS, dimana secara umum dapat diambil keputusan sebagai berikut:

Tabel. 4.17
Keputusan Uji Autokorelasi

Range	Keputusan
$0 < dw < dl$	Terjadi masalah autokorelasi yang positif yang perlu perbaikan
$dl < dw < du$	Ada autokorelasi positif tetapi lemah, dimana perbaikan akan lebih baik
$du < dw < 4-du$	Tidak ada masalah autokorelasi
$4-du < dw < 4-dl$	Masalah autokorelasi lemah, dimana dengan perbaikan akan lebih baik
$4-dl < d$	Masalah autokorelasi serius

Sumber: Buku Panduan SPSS (2017)

Hasil dari uji autokorelasi yang dilakukan terhadap 77 responden atau karyawan PDAM Kota Malang dengan menggunakan uji SPSS, maka didapatkan nilai sebagai berikut:

Tabel. 4.18
Uji Autokorelasi

DW	dL (n=77, k-2)	Du (n=77, k-2)	4-dL	4-Du
1,990	1,5771	1,6835	2,4229	2,3165

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Adapun nilai yang dihasilkan dari uji autokorelasi pada tabel 4.18 di atas adalah nilai dari DW atau Durbin Watson yaitu 1,990, nilai dL yaitu 1,5771, nilai Du yaitu 1,6835, nilai 4-dL yaitu 2,4229, dan nilai 4-Du yaitu 2,3165. Dasar pengambilan keputusan apabila tidak terjadi autokorelasi adalah $dU < DW < 4-dU$, maka diperoleh hasil yakni $1,6835 < 1,990 < 2,3165$. Dari hasil tersebut dinyatakan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada instrument penelitian ini dan memenuhi syarat untuk uji regresi linier.

4.1.5.5 Uji Linearitas

Pengujian linearitas menurut Sudarmanto (2005) bertujuan untuk mengambil keputusan apakah model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan SPSS dan menggunakan *test for linearity*. Yaitu gambaran hubungan antara variable X dengan variabel Y. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka variable X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y. Hasil uji linearitas instrumen dalam penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.19
Uji Linieritas

Variabel	Sig. Linearity
Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	0,003
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	0,000
Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	0,000

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Dari hasil uji linieritas pada tabel 4.19 menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1) memiliki nilai signifikansi linearitas sebesar $0,003 < 0,05$, Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) memiliki nilai signifikansi linearitas sebesar $0,000 < 0,05$, Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3) memiliki nilai signifikansi linearitas sebesar $0,000 < 0,05$, Gaya Kepemimpinan Visioner (X4) memiliki nilai signifikansi linearitas sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini memiliki hubungan yang linier dan memenuhi syarat dalam analisis regresi linier. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini linier dan memenuhi syarat uji regresi linier. Apabila kedua variabel tidak memiliki hubungan yang linier, maka salah satu variabel tersebut dapat diganti.

4.1.6 Hasil Analisis Data

4.1.6.1 Uji Regresi Linier Berganda

Analisis ini menurut Singgih Santoso (2001) berguna untuk memprediksi besar variabel terikat dengan menggunakan data variabel bebas yang sudah diketahuinya dengan kata lain mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kedua variabel. Adapun hasil dari analisis sebagai berikut:

Tabel. 4.20
Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandarized Coefficient (B)	t-Hitung	Sig.	Keterangan
Constanta	4,177	3,218	0,002	
Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	-0,426	-2,997	0,004	Berpengaruh negatif dan signifikan
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	3,187	11,759	0,000	Berpengaruh positif dan signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	1,534	7,255	0,000	Berpengaruh positif dan signifikan
Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	-3,922	-9,496	0,000	Berpengaruh negatif dan signifikan
Y (Kinerja Karyawan)				
R			0,905	
R square			0,819	
Adjusted R Square			0,809	
F hitung			81,439	
Sig.			0,000	

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda yang sudah dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS maka didapatkan hasil seperti pada tabel 4.20 di atas, sehingga diperoleh model persamaan linier berganda sebagai berikut:

$$Y=4,177 + (-0,426) X_1 + 3,187 X_2 + 1,534 X_3 + (-3,922) X_4 + e$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat diartikan bahwa:

a. Gaya kepemimpinan kharismatik (X1)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan kharismatik (X1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1). Dikatakan berpengaruh negatif karena nilai Unstandardized Coefficient (B) nya bernilai negatif yaitu sebesar (-0,426). Angka tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan 1% tingkat gaya kepemimpinan kharismatik (X1), maka kinerja karyawan (Y1) akan meningkat sebesar (-0,426). Dan dikatakan signifikan karena nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,002 lebih kecil dari < probabilitas 0,05 (0,002 < 0,05).

b. Gaya kepemimpinan transaksional (X2)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1). Dikatakan berpengaruh positif karena nilai Unstandardized Coefficient (B) nya bernilai positif yaitu sebesar 3,187. Angka tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan 1% tingkat gaya kepemimpinan transaksional (X2), maka kinerja karyawan (Y1) akan meningkat sebesar

3,187. Dan dikatakan signifikan karena nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 lebih kecil dari < probabilitas 0,05 ($0,000 < 0,05$).

c. Gaya kepemimpinan transformasional (X3)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1). Dikatakan berpengaruh positif karena nilai Unstandardized Coefficient (B) nya bernilai positif yaitu sebesar 1,534. Angka tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan 1% tingkat gaya kepemimpinan transformasional (X3), maka kinerja karyawan (Y1) akan meningkat sebesar 1,534. Dan dikatakan signifikan karena nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 lebih kecil dari < probabilitas 0,05 ($0,000 < 0,05$).

d. Gaya kepemimpinan visioner (X4)

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan visioner (X4) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1). Dikatakan berpengaruh negatif karena nilai Unstandardized Coefficient (B) nya bernilai negatif yaitu sebesar (-3,922). Angka tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan 1% tingkat gaya kepemimpinan visioner (X4), maka kinerja karyawan (Y1) akan meningkat sebesar (-3,922). Dan dikatakan signifikan karena nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 lebih kecil dari < probabilitas 0,05 ($0,000 < 0,05$).

4.1.6.2 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square* pada tabel sebagai berikut:

Tabel. 4.21
Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.905 ^a	.819	.809	1.113

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Visioner (X4), Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

Sumber: Data Primer Diolah dengan SPSS 16 (2020)

Berdasarkan hasil pada tabel 4.21 diatas, diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,819 atau 81,9%. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), gaya kepemimpinan transformasional (X3), dan gaya kepemimpinan visioner (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1) sebesar 81,9% dan sisanya sebesar 18,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.1.7 Hasil Pengujian Hipotesis

4.1.7.1 Uji F (Simultan)

Uji F dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Adapun dasar pengambilan keputusan pada Uji F adalah:

- a. Jika $\text{Sig.} < 0,05$ (5%) atau $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ maka ada pengaruh pada variabel X terhadap variabel Y.
- b. Jika $\text{Sig.} > 0,05$ (5%) atau $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ maka tidak ada pengaruh pada variabel X terhadap variabel Y.

Hasil Uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.22
Uji F (Simultan)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	403.898	4	100.975	81.439	.000 ^a
	Residual	89.271	72	1.240		
	Total	493.169	76			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Visioner (X4), Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y1)

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 16 (2020)

Berikut langkah menentukan hasil Uji F berdasarkan tabel 4.22 dalam penelitian ini:

- a. Membuat Hipotesis Uji

Hipotesis Uji: H_a : ada pengaruh secara bersama-sama variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

- b. Mencari F_{tabel}

Taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ (5%) dan F_{hitung} diperoleh dari perhitungan rumus:

$F_{\text{tabel}}(k; n-k)$

N= jumlah responden

K = jumlah variabel bebas

Maka diperoleh hasil $F_{\text{tabel}} (4; 77-4) = F(4;73) = 2,50$

c. Menentukan F_{hitung}

Sehingga diperoleh bahwa $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ yaitu $(81,439 > 2,50)$.

d. Menentukan daerah penolakan

Adapun daerah penolakan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}} (81,439 > 2,50)$ sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan secara simultan pada variabel gaya kepemimpinan kharismatik (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), gaya kepemimpinan transaksional (X3), dan gaya kepemimpinan visioner (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1).

e. Menarik kesimpulan

Dari hasil uji f pada tabel 4.22 dapat diketahui nilai F_{hitung} sebesar 81,439 lebih besar dari nilai F_{tabel} dengan tingkat kesalahan 5% yaitu 2,50. Hal ini dibuktikan dengan nilai F_{hitung} yang lebih besar dari $F_{\text{tabel}} (81,439 > 2,50)$ dan $\text{Sig. } F_{0,00} < 0,05 (5\%)$. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka model regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi bahwa gaya kepemimpinan kharismatik (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), gaya kepemimpinan transaksional (X3), dan gaya kepemimpinan visioner (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1). Sehingga hipotesis H_a yang menyatakan gaya kepemimpinan kharismatik (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), gaya kepemimpinan transaksional (X3), dan gaya kepemimpinan visioner

(X4) berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1).

4.1.7.2 Uji T (Parsial)

Uji T dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara individual (parsial).

Adapun dasar pengambilan keputusan pada Uji T adalah:

- a. Jika $\text{Sig.} < 0,05$ atau $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka ada pengaruh pada variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b. Jika $\text{Sig.} > 0,05$ atau $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka tidak ada pengaruh pada variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Hasil Uji T pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 4.23
Uji T (Parsial)

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.177	1.298		3.218	.002
	Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	-.426	.142	-.459	-2.997	.004
	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	3.187	.271	2.442	11.759	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	1.534	.211	1.250	7.255	.000
	Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	-3.922	.413	-2.690	-9.496	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y1)

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 16 (2020)

Setelah dilakukan uji T menggunakan SPSS dalam penelitian ini maka didapatkan hasil berupa tabel diatas. Berdasarkan tabel 4.23 diatas, dapat dinyatakan bahwasannya nilai t_{hitung} dan nilai Sig. masing-masing variabel berbeda-beda. Adapun penjabarannya sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)

Uji T terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1), didapatkan t_{hitung} sebesar $-2,997 < t_{tabel} 2,50$ dan nilai Sig. $0,004 < 0,05$, maka secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1). Sehingga hipotesis H_a ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1) terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1) diterima. Sedangkan H_0 tidak ada pengaruh

variabel Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1) terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1) ditolak.

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

Uji T terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), didapatkan t_{hitung} sebesar $11,759 > t_{tabel} 2,50$ dan nilai Sig. $0,000 < 0,05$, maka secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1). Sehingga hipotesis Ha ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1) diterima. Sedangkan H0 tidak ada pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1) ditolak.

3. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)

Uji T terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3), didapatkan t_{hitung} sebesar $7,255 > t_{tabel} 2,50$ dan nilai Sig. $0,000 < 0,05$, maka secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1). Sehingga hipotesis Ha ada pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3) terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1) diterima. Sedangkan H0 tidak ada pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3) terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1) ditolak.

4. Variabel Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)

Uji T terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Visioner (X4), didapatkan t_{hitung} sebesar $-9,496 < t_{tabel} 2,50$ dan nilai Sig. $0,004 < 0,00$, maka secara parsial

variabel Gaya Kepemimpinan Visioner (X4) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1). Sehingga hipotesis Ha ada pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Visioner (X4) terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1) diterima. Sedangkan H0 tidak ada pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Visioner (X4) terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang (Y1) ditolak.

4.2 Pembahasan

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang atau yang biasa disebut PDAM Kota Malang merupakan Badan Usaha yang dimiliki oleh Daerah sebagai penyedia sarana penyediaan air minum yang berada di Kota Malang. Kantor PDAM Kota Malang beralamat di Jalan Terusan Danau Sentani No. 100 Malang. Suatu perusahaan akan terus berkembang apabila kinerja karyawannya baik. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi, dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Salah satu faktor kinerja yaitu faktor lingkungan eksternal organisasi berupa gaya kepemimpinan.

Adapun hasil data yang dihasilkan pada penelitian ini dapat diketahui bahwasannya ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Gaya Kepemimpinan Visioner terhadap kinerja karyawan. Pembahasan masing-masing variabel tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, kepemimpinan kharismatik memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Berpengaruh negatif karena dilihat dari nilai *Unstandardized Coefficient* (B) nya bernilai negatif yaitu sebesar (-0,426). Angka tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan 1% tingkat gaya kepemimpinan kharismatik, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar (-0,426). Dan dikatakan signifikan karena nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,002 lebih kecil dari < probabilitas 0,05 ($0,002 < 0,05$).

Variabel gaya kepemimpinan kharismatik dalam penelitian ini menggunakan lima indikator yaitu visi, risiko personal, peka lingkungan, peka kebutuhan karyawan, dan perubahan perilaku. Indikator visi menjadi indikator tertinggi dengan nilai rata-rata skor 4,08%, sehingga indikator visi menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan kharismatik.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Indikator komitmen kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai rata-rata skor 4,06%. Sehingga komitmen kerja menjadi indikator dominan dalam membentuk kinerja karyawan.

Hasil penelitian diatas sesuai dengan konsep teori gaya kepemimpinan oleh Robbins (2006) dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Alisher Tohirovich Dedahanov Do Hyung Lee Jaehoon Rhee Junghyun Yoon (2016), Alireza Nazarian, Anabela Soares, Benjamin Lottermoser (2017), Dewi Lina (2014),

Ervina Cahyani dan Dr. Mulyadi (2017), Ryani Dhyana Parashakti (2019), dan Priscilia K. Simbar, S.L.H.V. Joyce Lapian, dan Greis Sendow (2019). Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sindu Pradipto, Edy Rahardja (2015), Anita Rahmawaty (2016), Windy Dyah Indryani (2016) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, berdasarkan kontradiksi penelitian tersebut, penelitian ini dapat dikatakan penelitian pembaharuan dan merupakan penelitian yang menarik untuk diteliti.

Hasil penelitian terdahulu mendukung akan pentingnya kepemimpinan kharismatik dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Ruang lingkup kinerja karyawan dalam hal ini meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja. PDAM Kota Malang perlu memperhatikan hasil kerja secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja dalam menyelesaikan tugasnya agar kinerja perusahaan dapat meningkat. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Dalam Islam, setiap manusia didunia merupakan pemimpin atau *Kholifah* dimuka bumi ini yang diciptakan oleh Allah SWT. Sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Baqoroh ayat 30 yang disebutkan sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ
وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah:30)

Berdasarkan ayat diatas, Allah secara khusus menciptakan manusia di dunia ini untuk dijadikan seorang pemimpin atau *Kholifah*. Kata khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditunjukkan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi juga kepada semua manusia yang ada di bumi ini yang bertugas memakmurkan bumi ini.

Kata lain yang dipergunakan yaitu Ulil Amri yang mana kata ini satu akar dengan kata Amir sebagaimana disebutkan diatas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa’ ayat 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. An Nisa’:59)

Apabila dilihat dari beberapa ayat yang relevan tentang kepemimpinan dalam perspektif Islam maka dapatlah disimpulkan bahwa para pemimpin yang dimaksud adalah mereka yang sudah diciptakan oleh Allah dengan sebaik baik penciptaan untuk dijadikan Khalifah atau seorang pemimpin (Ulil Amri) untuk memakmurkan bumi ini. Pemimpin ini merupakan seseorang yang diteladani dan

mengemban amanah besar untuk hajat seluruh ummat yang berlandaskan Al-Qur'an dan As-Sunnah, yang mana tugas kita adalah mendengarkan, melaksanakan, dan mentaatinya selama itu tidak keluar dari ajaran Islam.

Ayat diatas sesuai dengan fenomena yang terjadi di PDAM Kota Malang bahwa pemimpin kharismatik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun berpengaruh negatif. Pemimpin PDAM Kota Malang memiliki visi, bersedia menempuh risiko personal, peka terhadap lingkungan lingkungan, peka terhadap kebutuhan karyawan, dan perubahan perilaku. Sedangkan hasil penelitian dari Sindu Pradipto, Edy Rahardja (2015), Anita Rahmawaty (2016), Windy Dyah Indryani (2016) mengatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, ini dijelaskan dalam Surah Al-Ahqaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُلْوَ فِيهِمْ أَعْمَاهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan” (QS. Al-Ahqaf:19)

Islam sendiri memerintahkan umatnya untuk memiliki sebuah kinerja yang maksimal karena Allah SWT. Berfirman bahwa tidak akan mengubah nasib hamba-Nya kecuali ia berusaha dengan tenaganya sendiri. Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu senantiasa selaras dengan syariat, juga dianggap sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup.

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۗ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِن وَّالٍ

Artinya: “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia” (Q.S Ar-Ra’d:11)

Sebagaimana selaras dengan sebuah hadits yang berkaitan dengan kinerja:

أَيْدُ الْعُلَمَاءِ خَيْرٌ مِّنْ أَيْدِ السُّفَلَىٰ وَابْتَدَأْ بِمَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنِ ظَهْرِ غَنَىٰ وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِفَّهُ اللَّهُ وَمَنْ يَسْتَغْنِ يُغْنِهِ اللَّهُ وَعَنْ وَهَيْبٍ قَالَ أَخْبَرَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِي وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِهَذَا (رواه البخاري)

Artinya: “Nabi Muhammad SAW bersabda: “tangan diatas lebih baik dari tangan dibawah, mulailah orang yang wajib menafkahi, sebaik-baiknya sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (dari tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi Allah.” (HR. Bukhari)

Maksud hadits ini menjelaskan islam mencela orang yang mampu bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan oleh Allah SWT. yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak dunia-akhirat etos kerja yang tinggi merupakan cerminan seorang muslim (Diana, 2008: 209).

Dari penjelasan ayat dan hadits yang berkaitan dengan kinerja dalam perspektif Islam, maka dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kita sebagai hamba yang beriman, diciptakan Allah dengan sangat sempurna dan seyogyanya kita harus senantiasa bersyukur. Bersyukur berupa melakukan sesuatu hal yang produktif dan

tidak meminta-minta. Produktif berarti mampu menyelesaikan pekerjaannya, dan setiap melakukan pekerjaan harus disertai niat beribadah hanya kepada-Nya. Allah menjamin tidak akan mengubah nasib hambanya kecuali hamba tersebut berjuang sendiri, karena siapa lagi yang bisa mengubah nasib kita kalau bukan kita sendiri. Akan tetapi semua pekerjaan harus selalu berlandaskan syariat. Menjunjung tinggi ajaran Allah SWT dan Rosulullah SAW.

4.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji regresi linear berganda yang sudah dilakukan, maka hasil uji menyatakan bahwasannya variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji tersebut berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, maka akan memberikan dampak baik (positif) pula terhadap kinerja karyawannya.

Variabel gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini menggunakan empat indikator yaitu imbalan, perbaikan, intervensi, dan lepas tanggung jawab. Indikator perbaikan menjadi indikator tertinggi dengan nilai rata-rata skor 3,86%, sehingga indikator perbaikan menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan transaksional.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Indikator komitmen kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai rata-rata skor 4,06%. Sehingga komitmen kerja menjadi indikator dominan dalam membentuk kinerja karyawan.

Hasil penelitian diatas sesuai dengan konsep teori gaya kepemimpinan oleh Robbins (2006) dan mendukung penelitian yang dilakukan David Notgrass (2014), Benjamin Mekpor Kwasi Dartey-Baah (2017), Alireza Nazarian, Anabela Soares, Benjamin Lottermoser (2017), Dewi Lina (2014), Sindu Pradipto, Edy Rahardja (2015), Ervina Cahyani dan Dr. Mulyadi (2017), Ryani Dhyhan Parashakti (2019), dan Priscilia K. Simbar, S.L.H.V. Joyce Lapian, dan Greis Sendow (2019). Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanyu Zhang and Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner, Elizabeth More (2014) menyatakan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang negatif terhadap keterlibatan karyawan atau pegawai, justru gaya kepemimpinan visioner yang memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan atau pegawai yang nantinya juga berdampak pada kinerja karyawan. Maka dari itu, berdasarkan kontradiksi penelitian tersebut, penelitian ini dapat dikatakan penelitian pembaharuan dan merupakan penelitian yang menarik untuk diteliti.

Hasil penelitian terdahulu mendukung akan pentingnya kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Ruang lingkup kinerja karyawan dalam hal ini meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja. PDAM Kota Malang perlu memperhatikan hasil kerja secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja dalam menyelesaikan tugasnya agar kinerja perusahaan dapat meningkat. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Dalam Islam, setiap manusia didunia merupakan pemimpin atau Kholifah dimuka bumi ini yang diciptakan oleh Allah SWT. Sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Baqoroh ayat 30 yang disebutkan sebagai berikut:

وَأَذَّ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ
وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah:30)

Berdasarkan ayat diatas, Allah secara khusus menciptakan manusia di dunia ini untuk dijadikan seorang pemimpin atau *Kholifah*. Kata khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditunjukkan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi juga kepada semua manusia yang ada di bumi ini yang bertugas memakmurkan bumi ini.

Kata lain yang dipergunakan yaitu *Ulil Amri* yang mana kata ini satu akar dengan kata Amir sebagaimana disebutkan diatas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa’ ayat 59 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْۤا اَطِيعُوْۤا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْۤا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ
وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. An Nisa’:59)

Apabila dilihat dari beberapa ayat yang relevan tentang kepemimpinan dalam perspektif Islam maka dapatlah disimpulkan bahwa para pemimpin yang dimaksud adalah mereka yang sudah diciptakan oleh Allah dengan sebaik baik penciptaan untuk dijadikan Khalifah atau seorang pemimpin (Ulil Amri) untuk memakmurkan bumi ini. Pemimpin ini merupakan seseorang yang diteladani dan mengemban amanah besar untuk hajat seluruh ummat yang berlandaskan Al-Qur'an dan As-Sunnah, yang mana tugas kita adalah mendengarkan, melaksanakan, dan mentaatinya selama itu tidak keluar dari ajaran Islam.

Ayat diatas sesuai dengan fenomena yang terjadi di PDAM Kota Malang bahwa pemimpin transaksional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin PDAM Kota Malang memberikan imbalan, melakukan perbaikan, melakukan intervensi, dan lepas tanggung jawab menghindari pembuatan keputusan yang salah. Sedangkan hasil penelitian dari Tanyu Zhang and Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner, Elizabeth More (2014) menyatakan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang negatif terhadap keterlibatan karyawan atau pegawai, justru gaya kepemimpinan visioner yang memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan atau pegawai yang nantinya juga berdampak pada kinerja karyawan mengatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, ini dijelaskan dalam Surah Al-Ahqaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَاهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan” (QS. Al-Ahqaf:19)

Islam sendiri memerintahkan umatnya untuk memiliki sebuah kinerja yang maksimal karena Allah SWT berfirman bahwa tidak akan mengubah nasib hamba-Nya kecuali ia berusaha dengan tenaganya sendiri. Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu senantiasa selaras dengan syariat, juga dianggap sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup.

لَهُ مَعْصِيَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ ۖ يَحْفَظُونَهُ ۗ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ ۗ مِنْ وَّالٍ

Artinya: “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia” (Q.S Ar-Ra’d:11)

Sebagaimana selaras dengan sebuah hadits yang berkaitan dengan kinerja:

الْيَدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِّنَ الْيَدِ السُّفْلَىٰ وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَن ظَهْرِ غِيٍّ وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِفَّهُ اللَّهُ وَمَنْ يَسْتَغْنِ يُغْنِهِ اللَّهُ وَعَنْ وَهَيْبٍ قَالَ أَحَبُّنَا هِشَامٌ عَن أَبِي وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَهْدَا (رواه البخاري)

Artinya: “Nabi Muhammad SAW bersabda: “tangan diatas lebih baik dari tangan dibawah, mulailah orang yang wajib menafkahi, sebaik-baiknya sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (dari tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi Allah.” (HR. Bukhari)

Maksud hadits ini menjelaskan Islam mencela orang yang mampu bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan oleh Allah SWT yang berupa

kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak dunia-akhirat etos kerja yang tinggi merupakan cerminan seorang muslim (Diana, 2008: 209).

Dari penjelasan ayat dan hadits yang berkaitan dengan kinerja dalam perspektif Islam, maka dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kita sebagai hamba yang beriman, diciptakan Allah dengan sangat sempurna dan seyogyanya kita harus senantiasa bersyukur. Bersyukur berupa melakukan sesuatu hal yang produktif dan tidak meminta-minta. Produktif berarti mampu menyelesaikan pekerjaannya, dan setiap melakukan pekerjaan harus disertai niat beribadah hanya kepada-Nya. Allah menjamin tidak akan mengubah nasib hambanya kecuali hamba tersebut berjuang sendiri, karena siapa lagi yang bisa mengubah nasib kita kalau bukan kita sendiri. Akan tetapi semua pekerjaan harus selalu berlandaskan syariat. Menjunjung tinggi ajaran Allah SWT dan Rasulullah SAW.

4.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji regresi linear berganda yang sudah dilakukan, maka hasil uji menyatakan bahwasannya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji tersebut berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, maka akan memberikan dampak baik (positif) pula terhadap kinerja karyawannya.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menggunakan empat indikator yaitu kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Indikator pertimbangan individual menjadi indikator tertinggi dengan nilai rata-rata skor 4,03%, sehingga indikator pertimbangan

individual menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Indikator komitmen kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai rata-rata skor 4,06%. Sehingga komitmen kerja menjadi indikator dominan dalam membentuk kinerja karyawan.

Hasil penelitian diatas sesuai dengan konsep teori gaya kepemimpinan oleh Robbins (2006) dan mendukung penelitian yang dilakukan David Notgrass (2014), Benjamin Mekpor Kwasi Dartey-Baah (2017), Alireza Nazarian, Anabela Soares, Benjamin Lottermoser (2017), Dewi Lina (2014), Sindu Pradipto, Edy Rahardja (2015), Ervina Cahyani dan Dr. Mulyadi (2017), Anindita Lakmi Prabowo (2018), Ryani Dhyan Parashakti (2019), dan Priscilia K. Simbar, S.L.H.V. Joyce Lopian, dan Greis Sendow (2019).

Hasil penelitian terdahulu mendukung akan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Ruang lingkup kinerja karyawan dalam hal ini meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja. PDAM Kota Malang perlu memperhatikan hasil kerja secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja dalam menyelesaikan tugasnya agar kinerja perusahaan dapat meningkat. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi

bersangkutan. Dalam Islam, setiap manusia didunia merupakan pemimpin atau Kholifah dimuka bumi ini yang diciptakan oleh Allah SWT. Sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Baqoroh ayat 30 yang disebutkan sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ
وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah:30)

Berdasarkan ayat diatas, Allah secara khusus menciptakan manusia di dunia ini untuk dijadikan seorang pemimpin atau Kholifah. Kata khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditunjukkan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi juga kepada semua manusia yang ada di bumi ini yang bertugas memakmurkan bumi ini.

Kata lain yang dipergunakan yaitu Ulil Amri yang mana kata ini satu akar dengan kata Amir sebagaimana disebutkan diatas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa’ ayat 59 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْۤا اَطِيعُوْۤا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْۤا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ
وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. An Nisa’:59)

Apabila dilihat dari beberapa ayat yang relevan tentang kepemimpinan dalam perspektif Islam maka dapatlah disimpulkan bahwa para pemimpin yang dimaksud adalah mereka yang sudah diciptakan oleh Allah dengan sebaik baik penciptaan untuk dijadikan Khalifah atau seorang pemimpin (Ulil Amri) untuk memakmurkan bumi ini. Pemimpin ini merupakan seseorang yang diteladani dan mengemban amanah besar untuk hajat seluruh ummat yang berlandaskan Al-Qur'an dan As-Sunnah, yang mana tugas kita adalah mendengarkan, melaksanakan, dan mentaatinya selama itu tidak keluar dari ajaran Islam.

Ayat diatas sesuai dengan fenomena yang terjadi di PDAM Kota Malang bahwa pemimpin transformasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin PDAM Kota Malang berkharisma, menginspirasi bawahannya, memberikan stimulasi intelektual dan mempertimbangkan individual secara teliti sehingga mempengaruhi kinerja karyawan, ini dijelaskan dalam Surah Al-Ahqaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan” (QS. Al-Ahqaf:19)

Islam sendiri memerintahkan umatnya untuk memiliki sebuah kinerja yang maksimal karena Allah SWT. Berfirman bahwa tidak akan mengubah nasib hamba-Nya kecuali ia berusaha dengan tenaganya sendiri. Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu senantiasa selaras dengan syariat, juga dianggap sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup.

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۗ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِن وَّالٍ

Artinya: “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia” (Q.S Ar-Ra’d:11)

Sebagaimana selaras dengan sebuah hadits yang berkaitan dengan kinerja:

أَيْدِ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِّنْ أَيْدِ السُّفْلَىٰ وَابْتَدَأْ بِمَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنِ ظَهْرِ غَنَىٰ وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِفَّهُ اللَّهُ وَمَنْ يَسْتَغْنِ يُغْنِهِ اللَّهُ وَعَنْ وَهَيْبٍ قَالَ أَخْبَرَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِي وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِهَذَا (رواه البخاري)

Artinya: “Nabi Muhammad SAW bersabda: “tangan diatas lebih baik dari tangan dibawah, mulailah orang yang wajib menafkahi, sebaik-baiknya sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (dari tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi Allah.” (HR. Bukhari)

Maksud hadits ini menjelaskan islam mencela orang yang mampu bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan oleh Allah SWT. yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak dunia-akhirat etos kerja yang tinggi merupakan cerminan seorang muslim (Diana, 2008: 209).

Hal ini juga selaras dengan sebuah penelitian (Diana, 2013:18) yang berjudul *Konsep dan Implementasi Kepemimpinan Islami di UIN Maliki Malang* dalam simpulannya menyebutkan bahwa dalam kepemimpinan Islami menggunakan pendekatan kemanusiaan yang mempunyai karakter keagamaan dan

moral spirit, selain tiga unsur dalam kepemimpinan transformasional (pendekatan dari unsur atasan, bawahan, dan interaksi keduanya).

Dari penjelasan ayat dan hadits yang berkaitan dengan kinerja dalam perspektif Islam, maka dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kita sebagai hamba yang beriman, diciptakan Allah dengan sangat sempurna dan seyogyanya kita harus senantiasa bersyukur. Bersyukur berupa melakukan sesuatu hal yang produktif dan tidak meminta-minta. Produktif berarti mampu menyelesaikan pekerjaannya, dan setiap melakukan pekerjaan harus disertai niat beribadah hanya kepada-Nya. Allah menjamin tidak akan mengubah nasib hambanya kecuali hamba tersebut berjuang sendiri, karena siapa lagi yang bisa mengubah nasib kita kalau bukan kita sendiri. Akan tetapi semua pekerjaan harus selalu berlandaskan syariat. Menjunjung tinggi ajaran Allah SWT dan Rosulullah SAW.

4.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, kepemimpinan visioner memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Berpengaruh negatif karena dilihat dari nilai Unstandardized Coefficient (B) nya bernilai negatif yaitu sebesar (-3,922). Angka tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan 1% tingkat gaya kepemimpinan visioner, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar (-3,922). Dan dikatakan signifikan karena nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,002 lebih kecil dari < probabilitas 0,05 ($0,002 < 0,05$).

Variabel gaya kepemimpinan visioner dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu pemenuhan kebutuhan karyawan, memberikan pedoman, dan menghilangkan hambatan. Indikator pemenuhan kebutuhan karyawan menjadi

indikator tertinggi dengan nilai rata-rata skor 3,94%, sehingga indikator pemenuhan kebutuhan karyawan menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan visioner.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Indikator komitmen kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai rata-rata skor 4,06%. Sehingga komitmen kerja menjadi indikator dominan dalam membentuk kinerja karyawan.

Hasil penelitian diatas sesuai dengan konsep teori gaya kepemimpinan oleh Robbins (2006) dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tanyu Zhang and Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner, Elizabeth More (2014), Alireza Nazarian, Anabela Soares, Benjamin Lottermoser (2017), Dewi Lina (2014), Ervina Cahyani dan Dr. Mulyadi (2017), Ryani Dhyhan Parashakti (2019), dan Priscilia K. Simbar, S.L.H.V. Joyce Lopian, dan Greis Sendow (2019). Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sindu Pradipto, Edy Rahardja (2015), Windy Dyah Indryani (2016) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, berdasarkan kontradiksi penelitian tersebut, penelitian ini dapat dikatakan penelitian pembaharuan dan merupakan penelitian yang menarik untuk diteliti.

Hasil penelitian terdahulu mendukung akan pentingnya kepemimpinan visioner dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Ruang lingkup kinerja karyawan dalam hal ini meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja. PDAM Kota Malang perlu

memperhatikan hasil kerja secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja dalam menyelesaikan tugasnya agar kinerja perusahaan dapat meningkat. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Dalam Islam, setiap manusia didunia merupakan pemimpin atau Kholifah dimuka bumi ini yang diciptakan oleh Allah SWT. Sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Baqoroh ayat 30 yang disebutkan sebagai berikut:

وَأذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ
وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah:30)

Berdasarkan ayat diatas, Allah secara khusus menciptakan manusia di dunia ini untuk dijadikan seorang pemimpin atau Kholifah. Kata khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditunjukkan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi juga kepada semua manusia yang ada di bumi ini yang bertugas memakmurkan bumi ini.

Kata lain yang dipergunakan yaitu Ulil Amri yang mana kata ini satu akar dengan kata Amir sebagaimana disebutkan diatas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa’ ayat 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ
وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. An Nisa’:59)

Apabila dilihat dari beberapa ayat yang relevan tentang kepemimpinan dalam perspektif Islam maka dapatlah disimpulkan bahwa para pemimpin yang dimaksud adalah mereka yang sudah diciptakan oleh Allah dengan sebaik baik penciptaan untuk dijadikan Khalifah atau seorang pemimpin (Ulil Amri) untuk memakmurkan bumi ini. Pemimpin ini merupakan seseorang yang diteladani dan mengemban amanah besar untuk hajat seluruh ummat yang berlandaskan Al-Qur'an dan As-Sunnah, yang mana tugas kita adalah mendengarkan, melaksanakan, dan mentaatinya selama itu tidak keluar dari ajaran Islam.

Ayat diatas sesuai dengan fenomena yang terjadi di PDAM Kota Malang bahwa pemimpin visioner berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun berpengaruh negatif. Pemimpin PDAM Kota Malang melakukan pemenuhan kebutuhan karyawan, memberikan pedoman, dan menghilangkan hambatan. Sedangkan hasil penelitian dari Sindu Pradipto, Edy Rahardja (2015), Windy Dyah Indryani (2016) mengatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, ini dijelaskan dalam Surah Al-Ahqaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan” (QS. Al-Ahqaf:19)

Islam sendiri memerintahkan umatnya untuk memiliki sebuah kinerja yang maksimal karena Allah SWT berfirman bahwa tidak akan mengubah nasib hamba-Nya kecuali ia berusaha dengan tenaganya sendiri. Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu senantiasa selaras dengan syariat, juga dianggap sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup.

هُ مُعْتَبَةٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوهُ مَا بَأْنَفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ ۚ مِنْ وَّالٍ

Artinya: “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia” (Q.S Ar-Ra’d:11)

Sebagaimana selaras dengan sebuah hadits yang berkaitan dengan kinerja:

الْيَدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَىٰ وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنْ ظَهْرِ غَنَىٰ وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِفَّهُ اللَّهُ وَمَنْ يَسْتَغْنِ يُغْنِهِ اللَّهُ وَعَنْ وَهَيْبٍ قَالَ أَخْبَرَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِي وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِهَذَا (رواه البخاري)

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِهَذَا (رواه البخاري)

Artinya: “Nabi Muhammad SAW bersabda: “tangan diatas lebih baik dari tangan dibawah, mulailah orang yang wajib menafkahi, sebaik-baiknya sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (dari tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi Allah.” (HR. Bukhari)

Maksud hadits ini menjelaskan Islam mencela orang yang mampu bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan oleh Allah SWT yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak dunia-akhirat etos kerja yang tinggi merupakan cerminan seorang muslim (Diana, 2008: 209).

Dari penjelasan ayat dan hadits yang berkaitan dengan kinerja dalam perspektif Islam, maka dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kita sebagai hamba yang beriman, diciptakan Allah dengan sangat sempurna dan seyogyanya kita harus senantiasa bersyukur. Bersyukur berupa melakukan sesuatu hal yang produktif dan tidak meminta-minta. Produktif berarti mampu menyelesaikan pekerjaannya, dan setiap melakukan pekerjaan harus disertai niat beribadah hanya kepada-Nya. Allah menjamin tidak akan mengubah nasib hambanya kecuali hamba tersebut berjuang sendiri, karena siapa lagi yang bisa mengubah nasib kita kalau bukan kita sendiri. Akan tetapi semua pekerjaan harus selalu berlandaskan syariat. Menjunjung tinggi ajaran Allah SWT dan Rosulullah SAW.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Dari rumusan masalah maka dapat ditarik kesimpulan yaitu diantaranya:

1. Berdasarkan analisis data secara parsial atau Uji T, maka hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan kharismatik (X1) berpengaruh terhadap kinerja (Y1) karyawan PDAM Kota Malang.
2. Berdasarkan analisis data secara parsial atau Uji T, maka hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) berpengaruh terhadap kinerja (Y1) karyawan PDAM Kota Malang.
3. Berdasarkan analisis data secara parsial atau Uji T, maka hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan transformasional (X3) berpengaruh terhadap kinerja (Y1) karyawan PDAM Kota Malang.
4. Berdasarkan analisis data secara parsial atau Uji T, maka hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan visioner (X4) berpengaruh terhadap kinerja (Y1) karyawan PDAM Kota Malang.

Berdasarkan analisis data secara simultan (bersama-sama) atau Uji F, maka hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan kharismatik (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), gaya kepemimpinan transformasional

(X3), dan gaya kepemimpinan visioner (X4) berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja (Y1) karyawan PDAM Kota Malang.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi PDAM Kota Malang
 - a. Peran gaya kepemimpinan kharismatik dalam meningkatkan kinerja karyawan penting sehingga perusahaan perlu memperhatikan setiap indikator yang mampu membentuk kepemimpinan kharismatik. Indikator yang paling mendominasi atau yang paling dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan kharismatik adalah pemimpin yang memiliki visi sasaran masa depan perusahaan.
 - b. Peran gaya kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat penting sehingga perusahaan perlu memperhatikan setiap indikator yang mampu membentuk kepemimpinan transaksional. Indikator yang paling mendominasi atau yang paling dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan transaksional adalah pemimpin melakukan pertimbangan individual terhadap karyawannya.
 - c. Peran gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat penting sehingga perusahaan perlu memperhatikan setiap indikator yang mampu membentuk kepemimpinan transformasional. Indikator yang paling mendominasi atau yang paling dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan

transformatif adalah kepemimpinan yang perhatian terhadap karyawannya.

- d. Peran gaya kepemimpinan visioner dalam meningkatkan kinerja karyawan penting sehingga perusahaan perlu memperhatikan setiap indikator yang mampu membentuk kepemimpinan visioner. Indikator yang paling mendominasi atau yang paling dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan visioner adalah pemimpin memenuhi kebutuhan karyawannya.

2. Bagi Peneliti selanjutnya

Adapun saran bagi peneliti selanjutnya agar menambahkan referensi yang lebih beragam dengan menambahkan variabel lain, seperti variabel gaya kepemimpinan menurut teori yang lain dan indikator-indikator yang dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy., Jogianto, Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS). alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV. ANDI offset
- Alimudin, A., & Sukoco, A. (2017). *The Leadership Style Model that Builds Work Behavior Through Organizational Culture*. Jurnal Lentera: Kajian Keagamaan, Keilmuan, dan Tekhnologi
- Al-Qur'an dan Terjemahannya, Departemen Agama RI. (2007). Jakarta: Sygma Creative Media Corp
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- As'ad, Mohammad. (1991). *Psikologi Industri. Edisi ke empat*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Azwar, S. (2010). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Birch, Paul. (2001). *Instan Leadership: 66 Cara Instan Memiliki Kepemimpinan Praktis*. PT. Penerbit Erlangga
- Cahyani, Ervina dan Dr. Mulyadi (2017). *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Lubuklinggau Selatan II Kota Lubuklinggau*. Vol. 3 No 1
- Dartey-Baah, Benjamin Mekpor Kwasi. (2017). *Leadership styles and voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector*. Vol. 38 No 1
- Diana, Ilfi Nur. (2008). *Hadist-Hadist Ekonomi*, Malang: UIN-Malang Press (Anggota IKAPI)
- (2013). *Konsep dan Implementasi Kepemimpinan Islami di UIN Maliki Malang*
- Fahmi, Irham. (2012). *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Albeta
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Undip
- Greer, Charles R. (1995). *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall

- Guritno, Bambang, dan Waridin. (2005). *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja*. Jurnal Riset Indonesia Vol. 1 No.1 Hal. 63-74
- Handayani, Agusty. (2010). “*Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung)*”. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni
- Heidjrachman dan Suad Husnan (Ed. 4). (1997). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE
- Hersey. (2004). *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata
- <http://www.pdamkotamalang.com/>, diakses pada September 2019
- <https://quran.kemenag.go.id/>, diakses pada April 2020
- Indryani, Windy Dyah. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Vol. 5 No 9
- Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Kuncoro, Mudrajad. (2007). *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Lina, Dewi. (2014). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating*. Vol. 14 No 1
- Malayu S.P. Hasibuan. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cet.18. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.A, Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Mulyadi dan Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Nazarian, Alireza, Anabela Soares, Benjamin Lottermoser. (2017). *Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles*. Vol. 38 No 8

- Nitisemito, Alex S. (1992). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Skripsi, BPTE UGM
- Notgrass, David. (2014). *The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style*. Vol. 35 No 7
- Parashakti, Ryani Dhyani. (2019). *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang*. Vol. 10 No 1
- Prabowo, Anindita Lakmi. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Media Nusantara Informasi Biro Jawa Timur*. Vol. 5 No 2
- Pradipto, Sindu, Edy Rahardja (2015). *Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)*. Vol. 4 No 4
- Rahmawaty, Anita. (2016). *Model Kepemimpinan Spiritual dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di BMT se- Kabupaten Pati*. Vol. 9 No. 2
- Riduan dan Engkos, Achmad Kuncoro. (2007). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veitzhal. (2004). *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sani, Achmad Supriyanto dan Machfudz, Masyhuri. (2010). *Metodologi Riset dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press
- Sani, Achmad; Maharani, Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori, Kuesioner, dan Analisis data*. UIN Maliki Press. Malang
- Santoso, Singgih. (2001). *Buku Latihan SPSS Statistik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju
- Simbar, Priscilia K., S.L.H.V. Joyce Lopian, dan Greis Sendow (2019). *Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai PT. Telkom*. Vol. 7 No 1

- Sudarmanto, R Gunawan. (2005). *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- (2008). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suhardi, Agus. (2001). *Manajemen Pengantar Edisi Revisi*, (Upp Amp Ykpn: Yogyakarta)
- Suyadi Prawirosentono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Thoha, Miftah. (1995). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Trihandini, R. A. Fabiola. (2005). *Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Hotel Horison Semarang)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Progam Studi Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Wijaya, Tony. (2013). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Yoon, Alisher Tohirovich Dedahanov Do Hyung Lee Jaehoon Rhee Junghyun. (2016). *The Entrepreneur's Paternalistic Leadership Style and Creativity: The Mediating Role of Employee Voice*. Vol. 54 No 9
- Yukl, Gary. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks
- Zhang, Tanyu and Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner, Elizabeth More. (2014). *The Relationship Between Leadership Paradigms And Employee Engagement*. Vol. 5 No 1

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PDAM KOTA MALANG)

A. PENDAHULUAN

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Karyawan PDAM Kota Malang
Di tempat

Demi tercapainya penelitian ini, maka penyusun mohon ketersediaan dari Bapak, Ibu, Saudara, Saudari untuk membantu untuk mengisi angket atau daftar pertanyaan / pernyataan yang telah disediakan (terlampir berikut ini). Penyusunan skripsi dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan pendidikan (S1) pada program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, diperlukan data-data informasi-informasi yang mendukung kelancaran penelitian ini. Untuk itu diharapkan kepada responden dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya demi membantu penelitian ini.

Data pribadi Bapak, Ibu, Saudara, Saudari tidak akan dipublikasikan, sehingga Bapak, Ibu, Saudara, Saudari dapat memberikan opini secara bebas. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik. Atas dukungan dan partisipasinya saya mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti,

Dalilatul Nashohah
NIM. 15510064

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda (√) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Hanya satu jawaban saja yang dimungkinkan untuk setiap pertanyaan. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternatif jawaban yang mengacu pada teknik skala Likert, yaitu:

- a. Sangat Setuju (SS) = 5
 b. Setuju (S) = 4
 c. Netral (N) = 3
 d. Tidak Setuju (TS) = 2
 e. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya. Oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan seobjektif mungkin.

C. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Perempuan Laki-laki
3. Usia : 17-25 Tahun 26-35 Tahun
 \geq 35 Tahun
4. Pendidikan Terakhir : SMA D3
 S1 S2
 Lainnya
5. Lama Kerja di : 1 Tahun 1-3 Tahun
 PDAM Kota Malang 4-5 Tahun > 5 Tahun
6. Unit Kerja/Divisi :

D. KUESIONER PENELITIAN

1. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pemimpin memiliki visi yang ditujukan untuk sasaran masa depan perusahaan.					
2	Pemimpin bersedia menempuh risiko personal tinggi untuk meraih visi perusahaan.					
3	Pemimpin peka terhadap lingkungan perusahaan.					
4	Pemimpin peka terhadap kebutuhan karyawan.					
5	Pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru.					

2. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pemimpin memberikan imbalan ketika karyawan mencapai target-target yang telah ditentukan					
2	Pemimpin menempuh tindakan perbaikan apabila ada pekerjaan karyawan yang menyimpang atau tidak sesuai.					
3	Pemimpin mengintervensi atau ikut campur urusan karyawan apabila standar tidak dipenuhi.					
4	Pemimpin menghindari keputusan yang tidak sesuai atau tidak tepat.					

3. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pemimpin memberikan visi dan rasa atas misi perusahaan.					
2	Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi bagi perusahaan.					
3	Pemimpin melakukan pemecahan masalah secara hati-hati.					
4	Pemimpin memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.					

4. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pemimpin memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung karyawannya.					
2	Pemimpin menyusun jalur pencapaian tujuan perusahaan.					
3	Pemimpin menghilangkan hambatan-hambatan dalam pencapaian tujuan perusahaan.					

5. Kuesioner Kinerja Kerja (Y)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya selalu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang maksimal					
2	Saya dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kegiatan/harapan atasan					
3	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan jam kerja perusahaan					
4	Teknologi dan fasilitas perusahaan dapat membuat kinerja saya produktif					
5	Saya dapat mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan					
6	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan perusahaan					

Lampiran 2: Distribusi Item

No	G. K. Kharismatik (X1)						G. K. Transaksional (X2)					G. K. Transformasional (X3)					G. K. Visioner (X4)				Kinerja Kerja (Y1)							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Σ	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Σ	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Σ	X4.1	X4.2	X4.3	Σ	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Σ	
1	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	24
2	4	5	5	5	3	22	3	4	5	5	17	5	5	3	4	17	5	5	3	13	4	3	4	4	3	4	4	22
3	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	30
4	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	5	4	4	4	25
5	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	30
6	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	5	5	5	4	5	5	28
7	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	5	5	5	4	5	5	28
8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	2	4	4	22
9	4	5	5	5	4	23	4	4	5	5	18	5	5	4	4	18	5	5	4	14	4	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	5	5	22	5	4	5	4	18	4	5	5	4	18	4	5	5	14	4	4	4	5	4	4	4	25
12	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	19	5	5	5	4	19	5	5	5	15	4	4	4	4	4	4	4	24

13	4	3	3	3	3	16	3	4	3	3	13	3	3	3	4	13	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	3	3	3	17	3	4	3	3	13	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	4	3	4	3	4	22
15	4	4	4	5	4	21	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	13	4	4	4	4	2	4	22
16	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	5	5	5	2	5	26
17	3	3	4	3	3	16	3	3	3	4	13	4	3	3	3	13	4	3	3	10	3	3	3	3	3	3	18
18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30
19	4	3	3	3	4	17	4	4	3	3	14	3	3	4	3	13	3	3	4	10	4	4	3	4	4	4	23
20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
24	5	5	4	5	4	23	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	13	4	4	4	4	4	3	23
25	4	3	4	3	4	18	4	3	3	4	14	4	3	4	3	14	4	3	4	11	3	4	3	4	3	3	20
26	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	4	5	4	24
27	4	3	4	4	5	20	5	4	4	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	13	4	5	4	4	4	4	25

28	4	5	5	3	4	21	4	4	3	5	16	5	3	4	4	16	5	3	4	12	4	5	4	4	3	4	24
29	5	5	4	4	4	22	4	3	4	4	15	4	4	4	5	17	4	4	4	12	3	4	5	4	4	4	24
30	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	3	4	4	4	23
31	4	4	5	3	4	20	4	4	3	5	16	5	3	4	5	17	5	3	4	12	4	5	5	4	5	5	28
32	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	15	3	4	4	5	16	3	4	4	11	4	4	5	4	4	5	26
33	4	3	4	3	3	17	3	5	3	4	15	4	3	3	4	14	4	3	3	10	5	4	4	4	5	4	26
34	4	4	3	4	5	20	5	4	4	3	16	3	4	5	5	17	3	4	5	12	4	4	5	4	3	4	24
35	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	12	4	4	5	5	5	4	27
36	4	4	4	5	4	21	4	5	5	4	18	4	5	4	5	18	4	5	4	13	5	4	5	5	4	4	27
37	4	4	4	2	4	18	4	4	2	4	14	4	2	4	4	14	4	2	4	10	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
39	4	3	3	3	3	16	3	4	3	3	13	3	3	3	4	13	3	3	3	9	4	4	4	4	3	4	23
40	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	23
41	4	4	4	3	3	18	3	4	3	4	14	4	3	3	5	15	4	3	3	10	4	4	5	5	3	5	26
42	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24

43	4	3	4	4	4	19	4	5	4	4	17	4	4	4	5	17	4	4	4	12	5	5	5	4	4	5	28
44	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
45	4	2	4	4	2	16	2	4	4	4	14	4	4	2	5	15	4	4	2	10	4	4	5	4	4	4	25
46	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	17	4	4	4	2	14	4	4	4	12	5	5	2	4	5	5	26
47	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	4	3	4	4	4	23
48	3	2	2	3	3	13	3	4	3	2	12	2	3	3	4	12	2	3	3	8	4	4	4	4	4	4	24
49	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
50	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
51	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
52	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
53	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	3	4	4	4	4	22
54	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	5	4	4	13	4	4	4	4	3	4	23
55	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	3	3	3	4	13	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
56	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	4	4	4	12	3	3	3	3	3	3	18
57	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24

58	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	13	3	3	3	4	13	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
59	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
60	3	3	4	3	3	16	3	4	3	4	14	4	3	3	3	13	4	3	3	10	4	4	3	4	4	3	22
61	3	3	4	3	4	17	4	4	3	4	15	4	3	4	4	15	4	3	4	11	4	4	4	4	4	4	24
62	3	3	3	4	3	16	3	3	4	3	13	3	4	3	3	13	3	4	3	10	3	3	3	4	4	4	21
63	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	3	4	4	3	22
64	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
65	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	4	4	4	12	3	3	3	4	3	3	19
66	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
67	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
68	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
69	5	5	4	4	4	22	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	3	4	3	2	3	18
70	5	4	5	4	4	22	4	5	4	5	18	5	4	4	4	17	5	4	4	13	5	5	4	5	4	4	27
71	5	5	2	4	4	20	4	3	4	2	13	2	4	4	4	14	2	4	4	10	3	3	4	3	2	4	19
72	5	5	3	3	3	19	3	3	3	3	12	3	3	3	5	14	3	3	3	9	3	3	5	3	2	3	19

73	3	2	2	2	3	12	3	4	2	2	11	2	2	3	3	10	2	2	3	7	4	4	3	3	4	5	23
74	5	5	3	4	4	21	4	3	4	3	14	3	4	4	4	15	3	4	4	11	3	3	4	3	2	4	19
75	4	3	3	3	3	16	3	4	3	3	13	3	3	3	5	14	3	3	3	9	4	4	5	4	4	4	25
76	5	5	5	5	4	24	4	4	5	5	18	5	5	4	4	18	5	5	4	14	4	4	4	4	4	5	25
77	4	4	4	3	3	18	3	4	3	4	14	4	3	3	3	13	4	3	3	10	4	4	3	4	4	5	24



Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0	0	0.00	12	15.58	57	74.03	8	10.39	3.95%
Y1.2	0	0	0	0.00	10	12.99	55	71.43	12	15.58	4.03%
Y1.3	0	0	1	1.30	13	16.88	46	59.74	17	22.08	4.03%
Y1.4	0	0	0	0.00	7	9.09	58	75.32	12	15.58	4.06%
Y1.5	0	0	7	9.09	12	15.58	50	64.94	8	10.39	3.77%
Y1.6	0	0	0	0.00	9	11.69	54	70.13	14	18.18	4.06%
											3.98%



Lampiran 4: Hasil Output SPSS

1. UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.08379689
Most Extreme Differences	Absolute	.122
	Positive	.099
	Negative	-.122
Kolmogorov-Smirnov Z		1.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

2. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.698	.851		.821	.415
	Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	.024	.093	.089	.254	.800
	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	-.238	.178	-.639	-1.339	.185
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	.116	.139	.331	.836	.406
	Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	.131	.271	.316	.485	.629

a. Dependent Variable: Abs_Res

3. UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.177	1.298		3.218	.002		
	Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	-.426	.142	-.459	-2.997	.004	.107	9.331
	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	3.187	.271	2.442	11.759	.000	.058	17.157
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	1.534	.211	1.250	7.255	.000	.085	11.801
	Gaya Kepemimpinan Visioner (X4)	-3.922	.413	-2.690	-9.496	.000	.031	31.928

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y1)

4. UJI AUTOKORELASI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.905 ^a	.819	.809	1.113	2.022

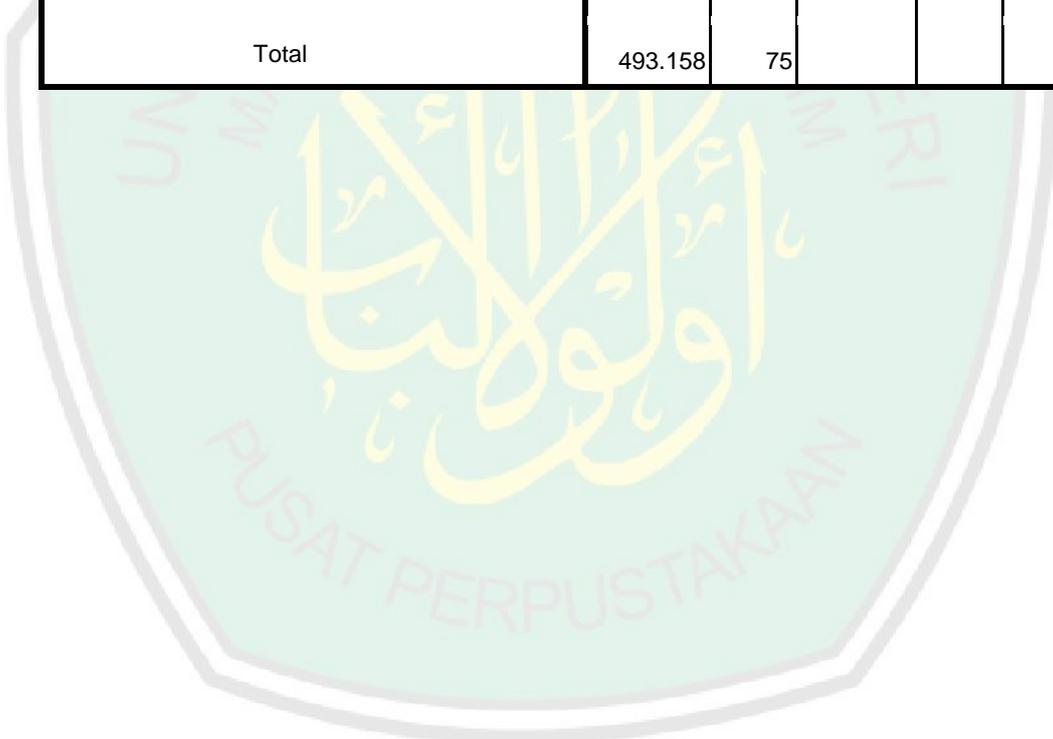
a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Visioner (X4), Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y1)

5. UJI LINIERITAS

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan (Y1) * Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X1)	Between	(Combined)	135.005	12	11.250	1.979	.041
	Groups	Linearity	55.854	1	55.854	9.825	.003
		Deviation from Linearity	79.150	11	7.195	1.266	.265
	Within Groups		358.153	63	5.685		
	Total		493.158	75			



UJI VALIDITAS

X1

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.681**	.378**	.512**	.478**	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77
X1.2	Pearson Correlation	.681**	1	.518**	.595**	.558**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77
X1.3	Pearson Correlation	.378**	.518**	1	.570**	.512**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77
X1.4	Pearson Correlation	.512**	.595**	.570**	1	.635**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77
X1.5	Pearson Correlation	.478**	.558**	.512**	.635**	1	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77	77	77
Total_X1	Pearson Correlation	.746**	.852**	.756**	.836**	.790**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77	77

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

X2

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.186	.635**	.512**	.793**
	Sig. (2-tailed)		.105	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77
X2.2	Pearson Correlation	.186	1	.197	.316**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.105		.086	.005	.000
	N	77	77	77	77	77
X2.3	Pearson Correlation	.635**	.197	1	.570**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.086		.000	.000
	N	77	77	77	77	77
X2.4	Pearson Correlation	.512**	.316**	.570**	1	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000		.000
	N	77	77	77	77	77
Total_X2	Pearson Correlation	.793**	.510**	.835**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77

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

X3

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Total_X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.570**	.512**	.252*	.779**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.027	.000
	N	77	77	77	77	77
X3.2	Pearson Correlation	.570**	1	.635**	.332**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.000
	N	77	77	77	77	77
X3.3	Pearson Correlation	.512**	.635**	1	.290*	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.011	.000
	N	77	77	77	77	77
X3.4	Pearson Correlation	.252*	.332**	.290*	1	.612**
	Sig. (2-tailed)	.027	.003	.011		.000
	N	77	77	77	77	77
Total_X3	Pearson Correlation	.779**	.844**	.793**	.612**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77

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

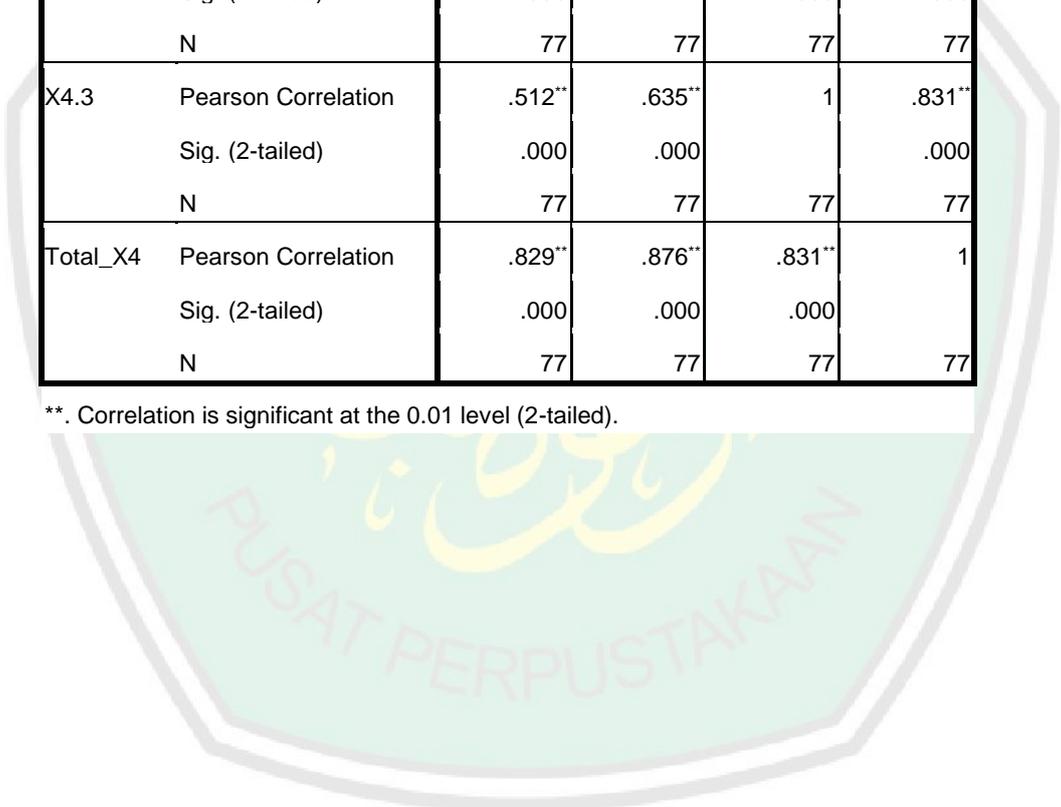
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

X4

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	Total_X4
X4.1	Pearson Correlation	1	.570**	.512**	.829**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77
X4.2	Pearson Correlation	.570**	1	.635**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	77	77	77	77
X4.3	Pearson Correlation	.512**	.635**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77
Total_X4	Pearson Correlation	.829**	.876**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77

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



Y1

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Total_Y1
Y1.1	Pearson Correlation	1	.725**	.235*	.586**	.512**	.532**	.795**
	Sig. (2-tailed)		.000	.039	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77
Y1.2	Pearson Correlation	.725**	1	.328**	.636**	.467**	.622**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77
Y1.3	Pearson Correlation	.235*	.328**	1	.432**	.064	.392**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.039	.004		.000	.580	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77
Y1.4	Pearson Correlation	.586**	.636**	.432**	1	.426**	.470**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77
Y1.5	Pearson Correlation	.512**	.467**	.064	.426**	1	.354**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.580	.000		.002	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77
Y1.6	Pearson Correlation	.532**	.622**	.392**	.470**	.354**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002		.000
	N	77	77	77	77	77	77	77
Total_Y1	Pearson Correlation	.795**	.838**	.566**	.787**	.675**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UJI RELIABILITAS

X1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	5

X4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.798	3

X2

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.742	4

Y1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6

X3

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.753	4

Lampiran 5: Bukti Konsultasi

BUKTI KONSULTASI

Nama : Dalilatul Nahohah
NIM/Jurusan : 15510065 / Manajemen
Pembimbing : Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang).

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	12 Juli 2018	Pengajuan Outline	1 
2	10 Agustus 2018	Pengajuan Judul	2 
3	21 Desember 2018	Konsultasi BAB I	3 
4	18 Januari 2019	Revisi BAB I	4 
5	22 April 2019	Konsultasi BAB II dan III	5 
6	16 Agustus 2019	Revisi Bab II dan III	6 
7	06 September 2019	Seminar Proposal	7 
8	02 Desember 2019	Revisi Kuesioner	8 
9	03 Januari 2020	Acc Kuesioner	9 
10	27 Januari 2020	Revisi BAB IV dan V	10 
11	02 Maret 2020	ACC keseluruhan (BAB I-V)	11 

Malang, 04 Maret 2020

Mengetahui
Ketua Jurusan manajemen


Dr. Agus Sucipto, MM., CRA
NIP 19670816 200312 1 001

Lampiran 6: Identitas Peneliti

CURICULUM VITAE



Nama Lengkap : Dalilatun Nashohah
Tempat, Tanggal Lahir : Situbondo, 22 Desember 1996
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat Asal : Langkap, Besuki, Kab. Situbondo
No. HP : 082338392913
Email : dalilatun.nashohah@gmail.com

PENDIDIKAN FORMAL

2015 – 2020 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
S1 Manajemen Sumber Daya Manusia – IPK 3,87
2012 – 2015 : SMAN 1 SITUBONDO
IPS – Nilai Akhir UN 81,7

PENDIDIKAN NON FORMAL

2015 – 2019 : Ma'had Sunan Ampel Al- Aly (Asrama UIN Malang)
2009 – 2015 : PP. Tarbiyatul Muta'allimin Situbondo

PRESTASI YANG PERNAH DICAPAI

2013 – 2015 : Santri Teladan di PP. Tarbiyatul Muta'allimin
2015 : Juara 1 Lomba Tartil Al-Qur'an di PP. Tarbiyatul Muta'allimin
2015 : Juara 1 Lomba Sholawat di PP. Tarbiyatul Muta'allimin
2015 – 2016 : Mahasantri Teraktif di Mabna Fatimah Azzahra UIN Malang
2016 – 2017 : Musyrifah (Pengurus) Teraktif di Mabna Ummu Salaman UIN Malang

PENGALAMAN MENJALANKAN AKTIVITAS SOSIAL

2019 – 2015 : Sebagai Guru Pengajar TPQ Ar-Rahmah Situbondo
2016 – 2017 : Sebagai Tutor Bahasa dalam Kegiatan Shobah Al-Lughoh di Mabna Ummu Salamah, UIN Malang
2017 – 2018 : Sebagai Tutor Bahasa dalam Kegiatan Shobah Al-Lughoh di Mabna Fatimah Azzahra, UIN Malang

- 2016 – 2019 : Sebagai Pendamping sekaligus Pelatih *Public Speaking* (MC) di JDFI Ma'had Sunan Ampel Al-Aly, UIN Malang
- 2017 – 2019 : Sebagai Anggota GenBI (Generasi Baru Indonesia) Malang
- 2018 – 2019 : Sebagai Tutor Bahasa dalam Kegiatan Shobah Al-Lughoh di Mabna Khodijah Al-Kubro, UIN Malang
- 2018 – 2020 : Sebagai Pengurus GenBI (Generasi Baru Indonesia) Jawa Timur
- 2018 – sekarang: Sebagai Guru Pengajar di Madin Al-Hikam Malang
- 2019 – sekarang: Sebagai Guru Pengajar Privat di Malang

PENDIDIKAN

- 2014 – 2015 : Sebagai Ketua Umum di PP. Tarbiyatul Muta'allimin
- 2015 – 2016 : Sebagai Vice Manager of Intellectual Department di HMJ Manajemen
- 2016 – 2017 : Sebagai Pengurus Dewan Eksekutif Mahasiswa (DEMA) bidang Keagamaan Fakultas Ekonom UIN Malang
- 2016 – 2017 : Sebagai Pengurus (Musyrifah) Asrama Putri Kampus UIN Malang di Mabna Ummu Salamah
- 2016 – 2017 : Sebagai Koordinator Pengurus Divisi MC di JDFI Ma'had Sunan Ampel Al-Aly UIN Malang
- 2017 – 2018 : Sebagai Pengurus (Musyrifah) Asrama Putri Kampus UIN Malang di Mabna Fatimah Azzahra
- 2017 – 2018 : Sebagai Pengurus Divisi MC di JDFI Ma'had Sunan Ampel Al-Aly UIN Malang
- 2017 – 2018 : Sebagai Pengurus Dewan Eksekutif Mahasiswa (DEMA) bidang Pendidikan Fakultas Ekonom UIN Malang
- 2017 – 2018 : Sebagai Asisten Laboratorium (Aslab) Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonom UIN Malang
- 2018 – 2019 : Sebagai Pengurus (Musyrifah) Asrama Putri Kampus UIN Malang di Mabna Khodijah Alkubro

Lampiran 7. Surat Keterangan Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP : 197612102009122001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Dalilatun Nashohah
NIM : 15510064
Handphone : 082338392913
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Email : dalilatun.nashohah@gmail.com
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN PDAM KOTA MALANG)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
18%	19%	5%	16%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, Mei 2020
UP2M

Zuraidah, S.E.,M.SA

Lampiran 8. Hasil Turnitin

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang)

ORIGINALITY REPORT

18%	19%	5%	16%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	8%
2	Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Student Paper	3%
3	docplayer.info Internet Source	2%
4	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	1%
5	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	1%
6	es.scribd.com Internet Source	1%
7	pt.scribd.com Internet Source	1%
8	tafsirweb.com Internet Source	1%