

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

SKRIPSI



Oleh :

**MOH SAIFULLOH
NIM : 200501110269**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2024**

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

SKRIPSI

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



Oleh :

**MOH SAIFULLOH
NIM : 200501110269**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2024

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

SKRIPSI

Oleh

Moh Saifulloh

NIM : 200501110269

Telah Disetujui Pada Tanggal 19 Maret 2024

Dosen Pembimbing,



Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM

NIP. 197311172005011003

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

SKRIPSI

Oleh

MOH SAIFULLOH

NIM : 200501110269

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 28 Maret 2024

Susunan Dewan Penguji

- 1 Ketua Penguji
Rini Safitri, M.M
NIP. 199303282019032016
- 2 Anggota Penguji
Sugeng Ali Mansur, S.S., M.Pd
NIP. 197809292014111001
- 3 Sekretaris Penguji
Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM
NIP. 197311172005011003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moh Saifulloh
NIM : 200501110269
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwasanya “Skripsi” yang saya tulis ini guna memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetap menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 13 Juni 2024

Hormat saya



Moh Saifulloh

NIM 200501110269

LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kemudahan kepada saya, skripsi ini saya persembahkan untuk :

Seluruh keluarga tercinta saya terutama kedua orang tua saya Bapak Salim dan Ibu Sa'diyah yang luar biasa hebatnya dalam mendidik saya hingga saat ini, yang tak pernah lelah memberikan dukungan moral dan materiil, serta do'a terbaik untuk saya.

Dosen dan seluruh karyawan Fakultas Ekonomi terutama kepada Bapak Fauzan Almanshur, ST., MM selaku dosen pembimbing saya yang telah membimbing saya dari awal hingga terselesaikannya skripsi ini.

Serta Teman-teman yang telah menjadi sumber inspirasi, dukungan dan keceriaan selama perjalanan ini kalian adalah keberkahan yang diberikan dari Allah kepada penulis.

Semoga segala upaya dan jerih payah yang telah dilakukan dapat menjadi amal jariyah dan shalih bagi semua.

Dan semoga Allah senantiasa memberkahi kita semua Aamiin....

MOTTO

“Wong isin gak kiro sukses”

Bermakna : Orang yang malu-malu untuk melakukan/mencoba sesuatu itu susah untuk sukses dalam mencapai tujuannya.(Ngupi_017)

“Gak onok sing mustahil sak durunge dicoba disek”

Bermakna : Sesuatu yang belum dicoba untuk dilakukan itu belum tentu mustahil, maka cobalah cobalah secara terus menerus, sehingga kata mustahil tersebut berhasil dicapai. (Ngupi_017)

KATA PENGANTAR

Segala puji kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, karena Rahman dan Rahim-Nya penulis masih diberikan dan kemampuan dalam mengikuti dan menyelesaikan Skripsi. Shalawat serta salam tidak lupa kita panjatkan kepada baginda Nabi Besar kita Rahmatan Lilalamin, Nabi Muhammad SAW.

Tidak lupa penulis juga menyampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, SE., M.M selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Fauzan Almanshur, ST., MM Selaku Dosen pembimbing skripsi saya yang senantiasa memberikan dukungan dan bimbingan penuh dalam proses pengerjaan skripsi saya.
5. Kedua orang tua saya Bapak Salim dan Ibu Sa'deyah selaku Orang tua penulis, yang telah menjadi tumpuan hidup dan penyemangat penulis selama proses skripsi berlangsung. Dukungan kalian yang tidak pernah putus menjadikan penulis terus maju dan berkembang.

6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi khususnya jurusan Manajemen yang telah memberikan dan mengajarkan ilmu untuk menambah wawasan pengetahuan terhadap penulis.
7. Ketua Struktur Organisasi PT Java Indo Arjuna Bapak As'ari yang telah mengizinkan dan diperkenankan penulis untuk melakukan semua proses penelitian dan tahapan dalam pembuatan skripsi.
8. Seluruh karyawan PT Java Indo Arjuna yang telah ikut membantu dukungan kepada penulis terhadap pembuatan skripsi.
9. Kakak-kakak dan adik-adik penulis yang telah menjadi motivasi dan arahan untuk tahapan pembuatan skripsi.
10. Seluruh teman-teman mahasiswa fakultas Ekonomi dan Jurusan Manajemen sumber daya manusia yang telah membantu proses skripsi penulis.
11. Dan seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah membantu proses penulisan skripsi.

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

Malang, 24 November 2023

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
مستخلص البحث.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Kepemimpinan	9
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	9
2.2.2 Unsur-unsur Kepemimpinan	11
2.3 Gaya Kepemimpinan	12
2.3.1 Indikator Gaya kepemimpinan	14
2.3.2 Gaya Kepemimpinan Menurut Perspektif Islam	15
2.4 Kinerja	19
2.4.1 Faktor-faktor Kinerja Karyawan	20
2.4.2 Indikator kinerja	20
2.4.3 Kinerja Menurut Perspektif Islam	21
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	24
2.5.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	24
2.6 Kerangka Konseptual	25
2.7 Hipotesis Penelitian	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	27
3.2 Lokasi Penelitian	27
3.3 Populasi dan Sampel.....	28
3.3.1 Populasi	28
3.3.2 Sampel.....	28
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	28
3.5 Data dan Jenis Data	29
3.5.1 Data Primer	29
3.5.2 Data Sekunder	30
3.6 Teknik Pengumpulan Data	30
3.6.1 Kuesioner	30

3.6.2	Dokumentasi	31
3.7	Definisi Operasional Variabel	31
3.8	Skala Pengukuran	33
3.9	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	34
3.9.1	Uji Validitas	34
3.9.2	Uji Reabilitas.....	34
3.10	Analisis Data	35
3.10.1	Uji Asumsi Klasik	35
3.10.2	Uji Regresi Linear Berganda.....	37
BAB IV	METODE PENELITIAN	40
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	40
4.1.1	Profil PT Java Indo Arjuna	40
4.1.2	Badan Hukum PT Java Indo Arjuna	40
4.2	Pembahasan Subjek Penelitian.....	41
4.2.1	Deskripsi Karakteristik Responden.....	41
4.2.2	Deskripsi Jawaban Responden.....	41
4.2.3	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas	52
4.2.4	Uji Asumsi Klasik	54
4.2.5	Analisis Regresi Linear Berganda.....	56
4.2.6	Uji Hipotesis.....	58
4.3	Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	61
4.3.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Simultan	61
4.3.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Parsial	63
BAB V	PENUTUP.....	65
5.1	Kesimpulan.....	65
5.2	Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA		68
LAMPIRAN.....		71

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	7
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	31
Tabel 3. 2 Skala Penilaian Berdasarkan Skala Likert	33
Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	41
Tabel 4. 2 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)	41
Tabel 4. 3 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)	44
Tabel 4. 4 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif (X3)	47
Tabel 4. 5 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)	50
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas.....	52
Tabel 4. 7 Hasil Uji Normalitas	54
Tabel 4. 8 Hasil Uji Multikolinieritas	55
Tabel 4. 9 Hasil Uji Heteroskedastisitas	56
Tabel 4. 10 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Berganda.....	57
Tabel 4. 11 Uji F (Simultan)	58
Tabel 4. 12 Uji Parsial.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah Keseluruhan Keterlambatan Karyawan PT Java Indo Arjua Bulan Agustus sampai Oktober.....	3
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual.....	25
Gambar 3. 1 Struktur organisasi PT Java Indo Arjuna	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pemaparan Hasil Penelitian di PT Java Indo Arjuna.....	71
Lampiran 2 Daftar Hadir Tim PT Java Indo Arjuna saat memaparkan hasil presentasi.....	72

ABSTRAK

Saifulloh Moh. 2023. SKRIPSI. Judul: “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”

Dosen Pembimbing : Fauzan Almanshur, ST., MM

Kata Kunci : Otoriter, Partisipatif, Delegatif, Kinerja

Gaya kepemimpinan dalam memimpin merupakan tonggak utama sebuah perusahaan untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara maksimal dan mampu bersaing dengan perusahaan yang lainnya, termasuk PT Java Indo Arjuna (JAVINA) merupakan perusahaan jual beli tanaman anggrek yang berlokasi di Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang. Selain menyediakan berbagai macam jenis tanaman anggrek, mereka juga menjual keperluan serta perlengkapannya seperti media tanam dan pupuk, PT Java Indo Arjuna belum pernah menganalisis dan mengevaluasi gaya kepemimpinan yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan PT Java Indo Arjuna, yang mengakibatkan kinerja karyawan tersebut itu kurang efektif. Semestinya peran pemimpin diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Java Indo Arjuna sehingga dapat mempertahankan eksistensi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan PT Java Indo Arjuna, serta untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Java Indo Arjuna tersebut dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan para karyawannya.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Regresi Linear Berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS Statistics 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, dengan pengaruh signifikansi sebesar 0,996. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, dengan pengaruh signifikansi sebesar 0,000. Gaya kepemimpinan delegatif tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, dengan pengaruh signifikansi sebesar 0,575. Gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling berpengaruh dominan adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

ABSTRACT

Saifulloh Moh. 2023. THESIS. Title: " Analysis of the Influence of Leadership Style "On Employee Performance "

Supervisor : Fauzan Almanshur, ST., MM

Keywords : Authoritarian, Participative, Delegative, Performance

Leadership style in leading is the main milestone for a company to motivate employees to work optimally and be able to compete with other companies, including PT Java Indo Arjuna (JAVINA), an orchid plant buying and selling company located in Singosari District, Malang Regency. Apart from providing various types of orchid plants, they also sell necessities and equipment such as planting media and fertilizer. PT Java Indo Arjuna has never analyzed and evaluated the leadership style that influences the performance of PT Java Indo Arjuna employees, which results in the employee's performance being less effective. The role of a leader should be needed to improve the performance of PT Java Indo Arjuna employees so that they can maintain the company's existence. This research aims to analyze the influence of authoritarian leadership style, participative leadership style, and delegative leadership style on the performance of PT Java Indo Arjuna employees, as well as to improve the performance of PT Java Indo Arjuna employees by implementing a leadership style that suits its employees.

The data analysis technique used in this research is the Multiple Linear Regression Test with the help of SPSS Statistics 23 software. The results of the research show that authoritarian leadership style has no significant effect on employee performance, with a significant effect of 0.996. The participative leadership style has a significant effect on employee performance, with a significance effect of 0.000. The delegative leadership style has no significant effect on employee performance, with a significance effect of 0.575. Authoritarian leadership style, participative leadership style and delegative leadership style simultaneously have a positive and significant influence on employee performance. The variable with the most dominant influence is participative leadership style.

مستخلص البحث

محمد سيف الله . 2023 . الأطروحة . العنوان " :تحليل تأثير أسلوب القيادة" حول أداء الموظف في شركة"

المشرف فوزان المنشور، ش.م.

الكلمات الرئيسية :السلطوية ، التشاركية ، التفويضية ، الأداء

يعد أسلوب القيادة في القيادة علامة فارقة رئيسية للشركة لتحفيز الموظفين على العمل على النحو الأمثل والقدرة على التنافس مع الشركات الأخرى، بما في ذلك شركة (JAVINA) PT Java Indo Arjuna ، وهي شركة بيع وشراء نباتات الأوركيد الموجودة في منطقة سينجوساري، محافظة مالانج .وبصرف النظر عن توفير أنواع مختلفة من نباتات الأوركيد، فإنهم يبيعون أيضًا الضروريات والمعدات مثل وسائل الزراعة والأسمدة .لم تقم شركة PT Java Indo Arjuna أبدًا بتحليل وتقييم أسلوب القيادة الذي يؤثر على أداء موظفي PT Java Indo Arjuna ، مما يؤدي إلى الأداء أقل فعالية .يجب أن يكون دور القائد ضروريًا لتحسين أداء موظفي PT Java Indo Arjuna حتى يتمكنوا من الحفاظ على وجود الشركة .يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة الاستبدادية، وأسلوب القيادة التشاركية، وأسلوب القيادة التفويضية على أداء موظفي PT Java Indo Arjuna ، وكذلك تحسين أداء موظفي PT Java Indo Arjuna من خلال تطبيق أسلوب قيادي يناسبهم .موظفيها.

تقنية تحليل البيانات المستخدمة في هذا البحث هي اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمساعدة برنامج SPSS Statistics 23 .أظهرت نتائج البحث أن أسلوب القيادة الاستبدادية ليس له تأثير معنوي على أداء الموظفين، حيث بلغ تأثيره

0.996. إن أسلوب القيادة التشاركية له تأثير معنوي على أداء الموظف، حيث بلغ تأثيره 0.000. ليس لأسلوب القيادة التفويضية تأثير معنوي على أداء العاملين، إذ بلغ تأثيرها دلالة 0.575. إن أسلوب القيادة الاستبدادية وأسلوب القيادة التشاركية وأسلوب القيادة التفويضية لهما في نفس الوقت تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف. المتغير ذو التأثير الأكبر هو أسلوب القيادة التشاركية

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi melalui manajemen yang merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut (Kalluri & LeBleu, 2020). Pengelolaan yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan manajemen kegunaan dan elemen manajemen kegunaan dapat ditingkatkan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, banyak unsur yang penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur kepemimpinan atau *leader* (Blanco-Melo dkk., 2020). Pengelolaan yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan manajemen kegunaan dan elemen manajemen kegunaan dapat ditingkatkan.

Apabila sumber daya yang tersedia tidak dikelola dengan baik maka tujuan yang direncanakan tidak akan tercapai, sehingga peranan seorang pemimpin sangat penting agar ia dapat menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Pada dasarnya kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin yang mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai perintahnya (Zhao dkk., 2019), dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin inilah yang akan digunakan untuk dapat mengarahkan sumber daya manusia agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya untuk mencapai kinerja yang baik. Gaya kepemimpinan menurut (Afrizal, 2015) adalah suatu norma perilaku yang

digunakan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Jika seorang pemimpin dalam suatu perusahaan tidak mampu mengarahkan sumber daya manusia dengan baik, maka dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan, motivasi, dan produktivitas.

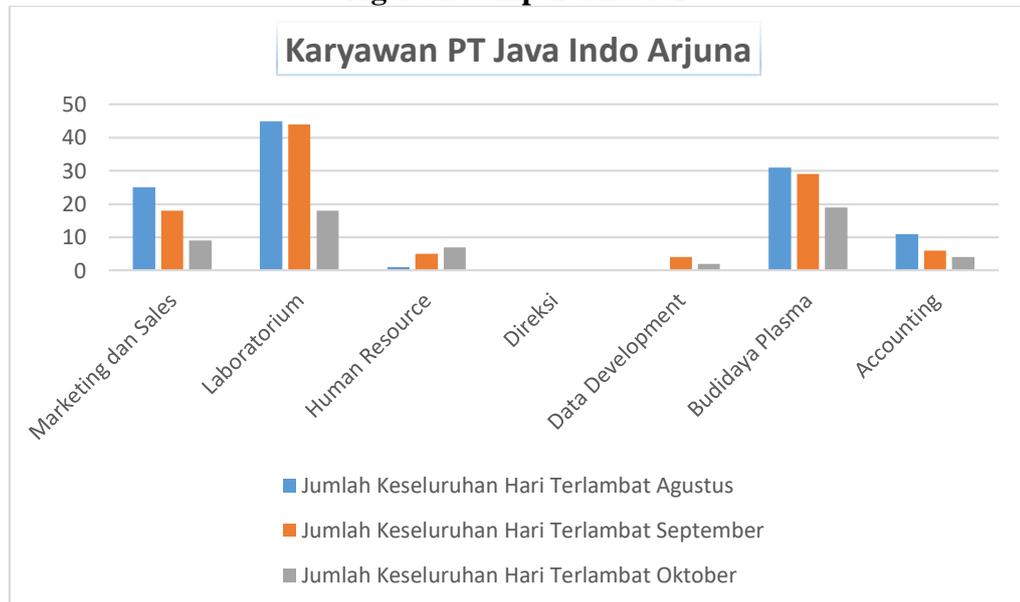
Setiap pemimpin mempunyai sifat, watak, dan karakter masing-masing yang berbeda-beda dan dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawanya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu bekerja. Sifat dan karakter pemimpin yang berbeda-beda itulah disebut dengan gaya kepemimpinan.

Teori gaya kepemimpinan dalam penelitian yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:172) di antaranya adalah teori gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif

Hasil Penelitian Azhari (2022), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Sepatan Timur. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan oleh Helmas (2023) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Langgeng Jaya Fiberindo. Hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Fahmi (2011), dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Bertolak dari ditemukannya research gap diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema yang sama guna menegetahui secara lebih jauh, mendalam dan terurai tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap

kinerja karyawan PT Java Indo Arjuna. Berikut kondisi karyawan tiap departemen PT Java Indo Arjuna 2023 atas keterlambatannya dihari kerja:

Gambar 1. 1
Jumlah Keseluruhan Keterlambatan Karyawan PT Java Indo Arjua Bulan Agustus sampai Oktober



Sumber (HRD PT Java Indo Arjuna, 2023)

Gaya kepemimpinan dalam memimpin merupakan tonggak utama sebuah perusahaan untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara maksimal dan mampu bersaing dengan perusahaan yang lainnya, termasuk PT Java Indo Arjuna (JAVINA) merupakan perusahaan jual beli tanaman angrek yang berlokasi di Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang. Selain menyediakan berbagai macam jenis tanaman angrek, mereka juga menjual keperluan serta perlengkapannya seperti media tanam dan pupuk, PT Java Indo Arjuna belum pernah menganalisis dan mengevaluasi gaya kepemimpinan yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan PT Java Indo Arjuna, yang mengakibatkan kinerja karyawan tersebut itu menurun yang dari kualitas kerjanya bagus menjadi kurang dari standart organisasi. Semestinya peran

pemimpin diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Java Indo Arjuna sehingga dapat mempertahankan eksistensi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Java Indo Arjuna, serta untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Java Indo Arjuna tersebut dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan para karyawannya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT JAVA INDO ARJUNA”**.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada pentingnya gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan?
- d. Apakah ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif secara

bersama-sama terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan
4. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

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

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah kontribusi atau saran kepada manajemen dalam mengambil keputusan- keputusan personalia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu, atau yang sering disebut dengan tinjauan pustaka, merujuk pada kajian literatur dan studi-studi sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sehubungan dengan topik penelitian yang bersangkutan. Dalam konteks skripsi yang berjudul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan," penelitian terdahulu mencakup analisis dan sintesis terhadap berbagai teori, temuan, dan penelitian-penelitian terkait gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dapat mencakup pemahaman tentang berbagai model gaya kepemimpinan seperti otoriter, partisipatif, dan delegatif, serta bagaimana gaya-gaya tersebut dapat berpengaruh pada motivasi dan produktivitas karyawan. Selain itu, tinjauan literatur juga akan memfokuskan pada penelitian-penelitian yang telah menginvestigasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan indikator kinerja karyawan, baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif. Dengan merinci temuan-temuan penelitian terdahulu ini, penelitian ini dapat membangun landasan teoritis yang kokoh dan memberikan wawasan lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks gaya kepemimpinan.

Penelitian terdahulu adalah suatu sumber yang dapat dijadikan acuan dalam melaksanakan penelitian. Penelitian terdahulu yang digunakan, berasal dari jurnal dan skripsi dengan melihat hasil penelitiannya juga akan dibandingkan dengan

penelitian selanjutnya dengan menganalisa berdasarkan keadaan dan waktu yang berbeda, Peneliti sedikit banyak termotivasi serta mereferensi dari penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian. Berikut penelitian terkait yang berkaitan dengan penelitian, yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yosua Ferdian Kurniawan (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Jaya	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X) Kinerja Karyawan (Y)	Jenis penelitian ini termasuk penelitian kausal dengan metode pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data diperoleh melalui penyebaran angket dengan pengukuran skala likert. Teknik analisa data menggunakan analisis regresi linier sederhana.	$X \rightarrow Y (+)$
2	Ardiansyah Halim (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada Pegawai Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar	kepemimpinan supportive (X1) kepemimpinan directive (X2) kepemimpinan partisipative (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Sifat penelitian ini adalah penelitian explanatory. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar yang berjumlah 58 orang berstatus PNS. Adapun alasannya karena jumlah PNS yang sedikit jadi seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini (sensus). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi.	$X1 \rightarrow Y (+)$ $X2 \rightarrow Y (+)$ $X3 \rightarrow Y (+)$
3	Dodi Prasada (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan	Gaya Kepemimpinan (X) Budaya Organisasi (Y) Kinerja Karyawan (Z)	Metode yang digunakan adalah explanatory research dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis	$X \rightarrow Z (+)$ $Y \rightarrow Z (+)$ $X \& Y \rightarrow Z (+)$

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4	Nuraeni Gani (2020) Peningkatan Kinerja Pegawai Uin Alauddin Makassar Melalui Gaya Kepemimpinan	epemimpinan Demokratif (X1) Kepemimpinan Konsultatif (X2) Kepemimpinan Delegatif (X3) Kepemimpinan Partisipatif (X4) Kinerja Karyawan (Y)	Metode pengumpulan data menggunakan observasi serta wawancara dengan instrumen kuesioner; dan terakhir dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisa regresi linear berganda	X1 → Y (+) X2 → Y (+) X3 → Y (+) X4 → Y (+)
5	Soulthan S. Batubara (2020) gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero)	Gaya Kepemimpinan Direktif (X) Kinerja Karyawan (Y)	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Departemen Pengadaan di PT Inalum (Persero) yang berjumlah 36 orang. Sampel dipilih dengan menggunakan metode sensus. Data diolah menggunakan metode uji statistik regresi linear berganda	X → Y (+)
6	Dirgahayu Erri dkk. (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Melzer Global Sejahtera Jakarta	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) Gaya Kepemimpinan Demokrasi (X2) Gaya Kepemimpinan Bebas/Laissez Faire (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Metode penelitian yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi. Sampel dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT Melzer Global Sejahtera, yang berjumlah 35 responden	X1 → Y (+) X2 → Y (+) X3 → Y (+)
7	Hema Fourtunela Br Sembiring & Patar Marbun (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN	Gaya Kepemimpinan (X) Disiplin Kerja (Y) Kinerja Karyawan (Z)	Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 59 responden dengan menggunakan kuesioner. Teknis analisis dalam penelitian ini menggunakan uji hipotesis, analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda	X → Z (+) Y → Z (+) X & Y → Z (+)

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8	Vantonius Leonardo (2021) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Perkantoran Maha Vihara Maitreya Cemara Asri, Deli Serdang	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif pendekatan asosiatif. Populasi penelitian adalah karyawan di Perkantoran Maha Vihara Maitreya Cemara Asri, Deli Serdang yang berjumlah 44 orang dan seluruhnya dijadikan sampel penelitian. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari uji koefisien korelasi, uji koefisien determinasi, uji regresi linear sederhana	$X \rightarrow Y (+)$
9	Azhari Akhmad M (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai Di Kantor Kecamatan Sepatan Timur	Kepemimpinan Otoriter (X1) Kepemimpinan Partisipatif (X2) Kepemimpinan Delegatif (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Metode penelitian yang dipergunakan adalah deskriptif analisis kuantitatif, analisis data menggunakan SPSS Versi 25 for Windows	$X1 \rightarrow Y (+)$ $X2 \rightarrow Y (+)$ $X3 \rightarrow Y (+)$
10	Helmas Septiyo Hadi (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Langgeng Jaya Fiberindo	Kepemimpinan Otoriter (X1) Kepemimpinan Partisipatif (X2) Kepemimpinan Delegatif (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan analisis regresi dan korelasi dengan model regresi linier dari program SPSS versi 19.0 data yang dipakai berbentuk survey dengan menggunakan kuesioner, kuesioner dibagi kepada 63 karyawan dan 51 kuesioner yang berhasil didapat dari survey yang dilakukan pada PT. Langgeng Jaya Fiberindo.	$X1 \rightarrow Y (+)$ $X2 \rightarrow Y (+)$ $X3 \rightarrow Y (+)$

Sumber: data diolah 2023

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Kepemimpinan menurut Hadari (1992: 12) *dalam* Suhendi (2010:270) dapat dilihat dari dua Konteks, Pertama konteks struktural yaitu pemimpin diartikan sebagai proses

pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. dan yang kedua, Konteks Nonstruktural yaitu kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarah semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Banyak pendapat yang dikemukakan oleh beberapa pakar tentang kepemimpinan yang mempunyai pemikiran tersendiri. Koontz et al (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. Robbins (2006) mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian juga Stooner *et al* (1996) kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Kepemimpinan Pancasila menurut Hasibuan (2008) sebagai berikut :

1. “*Ing Ngarso Sung Tulodo*”, artinya seorang pemimpin haruslah mampu lewat sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
2. “*ing Madyo Mangun Karso*”. Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.

3. “*tut wuri handayani*” artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berjalan didepan dan sanggup bertanggung jawab.

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

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

2.2.2 Unsur-unsur Kepemimpinan

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

1. Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut

tersebut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam suatu organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud.

2. Kekuasaan

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

3. Mempengaruhi

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

4. Nilai

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

2.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Davis (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Sedangkan menurut Heidjrahman dan Husnan (2002:224) gaya kepemimpinan dapat

didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Mengutip dari pendapat Hasibuan (2016) menurutnya ada tiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif. Penjelasan lebih luasnya tiga gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau jika pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide atau pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya hanya difokuskan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan emosional dan kesejahteraan karyawan. Pimpinan menganut sistem kepemimpinan tertutup (*closed manajemen*) kurang memberikan dan menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahannya.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin

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

3. Kepemimpinan Delegatif

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

2.3.1 Indikator Gaya kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat beberapa ciri dari pimpinan dalam mengambil tindakan, menurut Hasibuan (2016) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter, pemimpin bersifat memaksa dalam menjalankan kepemimpinannya, pemimpin mengambil keputusan menurut dirinya pribadi, tidak terbuka dalam menerima kritikan dan tidak menginformasikan keadaan organisasi yang dipimpinnya, Intruksi / perintah hanya dari pimpinan seorang.
2. Kepemimpinan Partisipatif, Selalu berkordinasi dengan bawahannya, memberikan ruang kepada bawahan untuk proaktif dalam berpendapat dan memberikan masukan, dalam menetapkan

keputusan mengacu pada keputusan bersama, Senantiasa memberikan perhatian dan penghargaan terhadap pegawai.

3. Kepemimpinan Delegatif, kepemimpinan bersifat longgar kepada bawahan dalam menjalankan kepemimpinannya, mendelagasikan pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahan, memberikan hak dan tanggung jawabnya secara penuh kepada bawahan, cara pemimpin mempengaruhi bawahan.

2.3.2 Gaya Kepemimpinan Menurut Perspektif Islam

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

Islam memiliki tokoh pemimpin yang paling sangat berpengaruh dan Istimewa sepanjang peradaban Islam, pemimpin itu adalah Rasulullah SAW. Rasulullah SAW bukanlah tipe pemimpin otoriter. Sifat kepemimpinan demokratis dari Rasulullah SAW diperlihatkan pula oleh ketekunan beliau mendidik para sahabat untuk dipersiapkan sebagai calon-calon penggantinya selaku pemimpin umat dalam urusan dunianya dan

membiarkan mereka mengembangkan diri tanpa khawatir tersaingi. Sifat kepemimpinan demokratis ini, beliau tidak mewasiatkan salah seorang diantara sahabatnya untuk menjadi “putra mahkota”. Siapa yang akan menjadi pengganti beliau memimpin umat dan negara yang beliau bangun setelah beliau tiada diserahkan sepenuhnya kepada kehendak umat sendiri (Mubasyaroh, 2018).

Sifat demokratis kepemimpinan Rasulullah ditunjukkan pula oleh sikap beliau yang terbuka terhadap kritik dan mendengar pendapat dan saran orang lain. Sikap keterbukaan Rasulullah terhadap kritik dapat dibuktikan pada peristiwa; “pernah sahabat mengkritik tentang pembagian harta ghanimah dari salah satu peperangan yang terjadi”. Rasulullah menerima kritik tersebut dengan dada lapang, meskipun itu tidak benar”. Sikap mau menerima kritik dan saran dari orang lain ditunjukkan dengan hadits “terimalah nasehat walaupun datangnya dari seorang budak hitam”.

Apabila pemimpin sudah memiliki sifat-sifat dan konsep kepemimpinan Rasulullah SAW tersebut, maka organisasi akan mudah dijalankan sesuai dengan manajemen Islami dan mudah membentuk kualitas manajemen sumber daya manusia yang berpedoman pada totalitas kehidupan Islami yang bersifat strategis dalam konteks pembangunan lingkungan Islam seutuhnya yaitu keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, profesional, intelektual, disiplin dan efisien. Hal ini karena dalam sebuah organisasi itu sendiri, sumber daya personal atau SDM merupakan elemen yang harus menjadi fokus atau wajib diperhatikan. Demi mencapai

kemajuan sebuah organisasi tidak bisa dipungkiri lagi bahwa pengembangan kualitas manusia yang lebih baik merupakan tuntutan paling mendesak.

Gaya kepemimpinan dalam Islam adalah seperti yang dilakukan Nabi Muhammad SAW. Dimana gaya kepemimpinan Nabi sesuai dengan ayat-ayat Allah SWT (Al-Qur' an). Seperti diriwayatkan oleh Aisyah RA, bahwa akhlak Rasulullah SAW itu adalah Al Qur'an. Artinya setiap tindakan Nabi SAW mengacu pada petunjuk Al Qur'an atau tindakan Nabi itu adalah manifestasi dari Al Qur'an. Al Qur'an menjadi pedoman dalam memimpin seperti tertera dalam QS. Al Imron :159.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Berdasarkan ayat di atas, seorang pemimpin harus memiliki karakter: Lemah lembut, Tidak kasar (tidak bengis), baik dalam ucapan atau perbuatan, Siap memaafkan kesalahan orang lain, Selalu memohonkan ampunan untuk rakyatnya yang berbuat dosa, Siap mendengarkan aspirasi rakyat (demokratis), Memiliki komitmen yang kuat untuk melaksanakan tugas yang diembankan, Selalu tawakal kepada Allah.

Ayat ini juga menegaskan bahwa Al-Quran mengajarkan demokrasi. Bahkan, dalam beberapa kitab tafsir dijelaskan bahwa perintah musyawarah ini bukan karena Nabi Muhammad SAW membutuhkan pendapat orang lain, tetapi lebih karena untuk menjaga perasaan orang lain agar tetap merasa dihargai dan dihormati. Perintah bermusyawarah ini juga mengandung pendidikan bahwa Nabi Muhammad SAW menginginkan agar orang-orang meniru sikap beliau dalam menyelesaikan segala urusan publik, yaitu harus melibatkan banyak orang dan mendengarkan aspirasi orang lain. Adapun Hadist Shahih Bukhari 59:

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ بْنُ سَعِيدٍ حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ بْنُ جَعْفَرٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ
ابْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِنَّ مِنَ الشَّجَرِ شَجْرَةً لَا
يَسْقُطُ وَرَقُهَا وَإِنَّهَا مَثَلُ الْمُسْلِمِ فَحَدِّثُونِي مَا هِيَ فَوَقَعَ النَّاسُ فِي شَجَرِ الْبُؤَادِي
قَالَ عَبْدُ اللَّهِ وَوَقَعَ فِي نَفْسِي أَنَّهَا النَّخْلَةُ فَاسْتَحْيَيْتُ ثُمَّ قَالُوا حَدِّثْنَا مَا هِيَ يَا
رَسُولَ اللَّهِ قَالَ هِيَ النَّخْلَةُ

Telah menceritakan kepada kami (Qutaibah bin Sa'id) Telah menceritakan kepada kami (Isma'il bin Ja'far) dari (Abdullah bin Dinar) dari (Ibnu Umar) berkata : Rasulullah SAW bersabda :

“Sesungguhnya diantara pohon ada suatu pohon yang tidak jatuh daunnya. Dan itu adalah perumpamaan bagi seorang muslim.” Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam bertanya: Katakanlah kepadaku, pohon apakah itu? Maka para sahabat beranggapan bahwa yang dimaksud adalah pohon yang berada di lembah. Abdullah berkata: “Aku berpikir dalam hati itu adalah pohon kurma, tapi aku malu mengungkapkannya. Kemudian para sahabat bertanya: “Wahai Rasulullah, pohon apakah itu?” Beliau menjawab: “pohon kurma”.

2.4 Kinerja

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

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

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

Dari beberapa definisi kinerja yang disampaikan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai

dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi tempat individu tersebut kerja.

2.4.1 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

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

Menurut Armstrong & Baron (dalam Wibowo 2018: 100) ada lima faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. *Personal factor*: ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*: ditunjukkan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team factor*: ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factor*: ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi
- e. *Contextual/situational factor*: ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.4.2 Indikator kinerja

Menurut Robbins (2016) terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

2.4.3 Kinerja Menurut Perspektif Islam

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial. Bekerja sebagaimana dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja sering dijanjikan tolak ukur untuk menilai seseorang. Menurut ajaran Islam, setiap orang dituntut untuk mandiri, oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya ia wajib bekerja dan tidak diperbolehkan meminta-minta untuk memenuhi kebutuhan primernya. Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara berusaha dan bekerja walaupun berat. Setiap orang mempunyai kewajiban bekerja sesuai dengan kemampuan yang ada padanya, dan sebagai pekerja karena setiap orang harus mampu memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya. Dilihat dari segi ekonomi, bekerja adalah salah

satu sarana produksi yang sangat penting disamping modal dan faktor-faktor alam lainnya.

Dalam konsep Islam, bekerja adalah kewajiban bagi setiap manusia, walaupun Allah telah menjamin rezeki setiap manusia, namun rezeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa usaha dari orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika seseorang ingin berkecukupan dan sejahtera, ia harus bekerja. Dalam surat At-Taubah ayat 105 dengan tegas Allah memerintahkan manusia untuk bekerja:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Di samping ayat yang sudah dikemukakan tersebut, masih banyak ayat maupun Hadits yang menyuruh manusia bekerja. Bahkan menurut al-Faruqi, Islam adalah salah satu agama yang sangat tegas memerintahkan manusia supaya bekerja. Islam mendorong manusia untuk berproduksi dan menekuni aktivitas ekonomi dalam segala bentuknya seperti pertanian, peternakan, industri, perdagangan, dan berbagai sesuai dengan bidang keahlian. Diharapkan setiap amal perbuatan yang dikerjakan manusia tersebut bermanfaat bagi manusia lain, dan dapat meningkatkan taraf hidup manusia sehingga hidupnya lebih sejahtera. Dengan bekerja setiap individu dapat memenuhi hajat hidup diri dan keluarganya, berbuat baik kepada

keluarganya dan dapat memberikan pertolongan kepada mereka yang memerlukannya. Ini semua merupakan keutamaan-keutamaan yang yang dijunjung tinggi oleh agama.

Bahkan Rasulullah SAW menyuruh agar kaum muslim bekerja secara profesional. Adapun hadistnya:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبرني والبيهقي)

Artinya: Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional". (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334)

Agar kebutuhan hidup manusia terpenuhi manusia harus bekerja untuk mencari nafkah. Bekerja adalah fitrah dan merupakan salah satu identitas manusia, sehingga bekerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman tauhid, bukan saja menunjukkan fitrah seorang muslim, tetapi sekaligus meninggikan martabat dirinya sebagai hamba Allah SWT.

Tujuan bekerja menurut Islam tidak hanya untuk mencari kebahagiaan di dunia saja, akan tetapi juga untuk mencari kebahagiaan di akhirat. Satu hal yang patut dicatat ialah bahwa Islam menegaskan mutlaknya bekerja dan berusaha serta menilainya sebagai salah satu ibadah yang berpahala di hadirat Allah. Islam tidak memerintahkan manusia untuk bekerja semata, tetapi dia harus *ihsan* dalam bekerja dan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan penuh ketekunan, kesungguhan, dan professional.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan pemimpin dalam mengerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (1999), mengatakan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

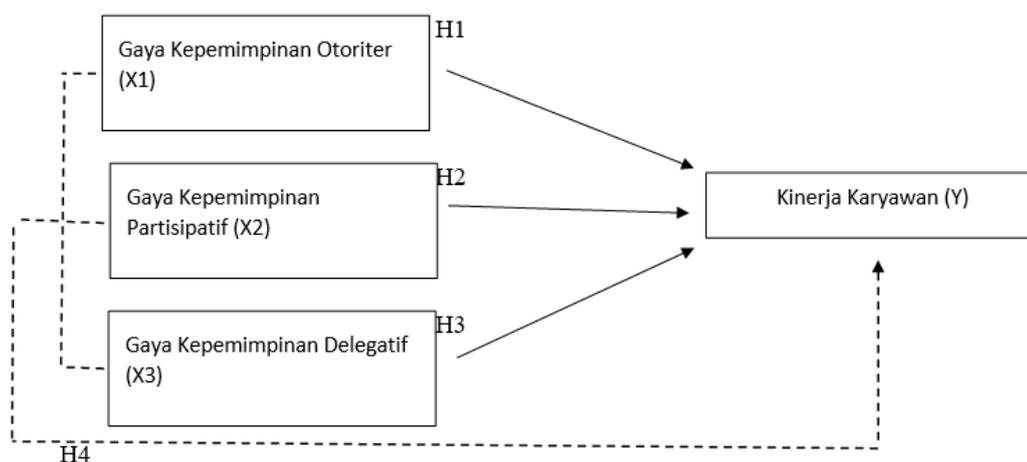
Ardiansyah Halim (2020) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar. Hasil penelitian bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan suportif (X1) dan partisipatif(X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan direktif (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar.

Dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara pemimpin dan karyawan melalui gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat terhadap para karyawan bisa mewujudkan

organisasi/perusahaan akan mencapai tujuan yang sesuai ditargetkan melalui Visi dan Misi dalam organisasi tersebut. Bahwa dapat diketahui Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6 Kerangka Konseptual

Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual



Keterangan:

- ▶ = Memiliki pengaruh parsial
 - - - ▶ = Memiliki pengaruh simultan

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan otoriter secara parsial terhadap kinerja karyawan.
2. Hipotesis 2: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3. Hipotesis 3: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan delegatif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.
4. Hipotesis 4: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif secara simultan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Menurut Azwar (2013:1) penelitian (research) merupakan rangkaian kegiatan ilmiah dalam rangka pemecahan suatu permasalahan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (explanatory research). Penelitian eksplanatori ini adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2016:11). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antar variabel, mengetahui apakah variabel berasosiasi ataukah 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 analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid.

3.2 Lokasi Penelitian

Data yang diperoleh dari penelitian ini bersumber pada karyawan PT Java Indo Arjuna di daerah krewah singosari, Kabupaten Malang. Objek yang kedua Handoyo

Budi Orchid bersumber Jl. Balai Desa Kepuharjo, Kedawung, Ngijo, Kec. Karang Ploso, Kabupaten Malang, Jawa Timur 65152.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek maupun subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari yang akan ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2008). Anggota populasi dapat diartikan sebagai elemen populasi masalah populasi yang muncul pada penelitian dengan metode kuesionir untuk teknik pengumpulan data (Indriantoro dan supomo, 2014). Maka populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan pada PT Java Indo Arjuna yang berjumlah 45 karyawan dan 30 karyawan Handoyo Budi Orchid

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan sebuah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi titik Apabila populasi besar, peneliti tidak akan mempelajari semua bagian populasi, karena keterbatasan tenaga, dana dan waktu (Sugiyono, 2008). Sampel diambil dari populasi yang benar-benar representative. Peneliti mengambil sampel keseluruhan populasi yaitu sejumlah 75 karyawan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah pemilihan sampel bertujuan (purposive sampling). Peneliti kemungkinan mempunyai tujuan atau target tertentu dalam memilih sampel secara tidak acak. Indriantoro (2002)

mengemukakan, bahwa ada dua jenis metode pemilihan sampel bertujuan, yaitu: pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan dan berdasarkan kuota. Pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Sedangkan pemilihan sampel berdasarkan kuota adalah pemilihan sampel untuk setiap kategori dalam suatu populasi target. Tujuan metode pemilihan sampel secara tidak acak berdasarkan kuota umumnya untuk menaikkan tingkat representatif sampel penelitian.

Jadi, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 karyawan PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid.

3.5 Data dan Jenis Data

Data adalah bentuk-bentuk ungkapan, kata-kata, angka, simbol, dan apa saja yang memberikan makna, yang memerlukan proses lebih lanjut. Oleh sebab itu, perlu disampaikan wujud data apa yang akan diperlukan. Adapun jenis data pada umumnya ada 2 (dua) (supriyanto, 2010:207).

Dalam penelitian ini diperlukan sumber data yang relevan dengan masalah penelitian. Ada dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu:

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diambil dari lapangan yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner kepada responden karyawan PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid. Adapun data yang dimaksud adalah:

- 1) Data yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan
- 2) Data tentang kinerja karyawan.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Sumber sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada di PT Java Indo Arjuna seperti, data sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, serta data jumlah karyawan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sani dan Maharani (2013), teknis pengumpulan data merupakan prosedur 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 whatsapp atau email.

Adapun menurut Wijaya (2013) menjelaskannya 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 disebarkan kepada di PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid.

3.6.2 Dokumentasi

Dokumentasi, ialah aktivitas atau proses penyediaan dokumen-dokumen dengan menggunakan bukti yang akurat berdasarkan pencatatan berbagai sumber informasi. Data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dengan cara mencatat dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid, yang dimaksud dokumen adalah di dalamnya terdapat informasi tentang organisasi meliputi jumlah karyawan, sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan lain sebagainya sebagai data sekunder untuk mendukung penelitian.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan tentang bagaimana operasi atau kegiatan yang harus dilakukan untuk memperoleh data yang menjadi indikator yang dimaksud (Widayat dan Amirullah, 2002:27).

Tabel 3. 1
Definisi Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan Hasibuan (2016)	Kepemimpinan Otoriter (X1)	1) Kepemimpinan bersifat memaksa 2) Cara mengambil keputusan 3) Manajemen tertutup Intruksi / perintah hanya dari pimpinan	1) keputusan hanya ditetapkan oleh pemimpin 2) Keputusan pimpinan wajib diikuti bawahan 3) Pemimpin tidak melibatkan bawahan 4) Hanya

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			Pemimpin yang berhak memutuskan 5) Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup 6) Pemimpin tidak memberikan informasi keadaan perusahaan 7) Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa dan cakap 8) Sentralisasi wewenang
	Kepemimpinan Partisipatif (X2)	1. Koordinasi 2. Partisipasi aktif 3. Keputusan bersama 4. Memberi Perhatian dan penghargaan terhadap pegawai	1) Keputusan yang diambil pimpinan berdasarkan pertimbangan ide, gagasan bawahan 2) Komunikasi aktif dari bawahan kepada pimpinan 3) Pimpinan selalu terbuka dalam memberikan informasi kepada bawahan 4) Keterlibatan bawahan sangat diharapkan oleh pimpinan 5) Adanya konsultasi antara pimpinan dengan bawahan 6) Musyawarah dalam pengambilan keputusan 7) Memberikan perhatian kepada bawahan 8) Desentralisasi wewenang.
	Kepemimpinan Delegatif (X3)	1) Kepemimpinan bersifat longgar 2) Pekerjaan dan tanggung jawab oleh bawahan 3) Memberikan hak penuh kepada bawahan 4) Cara Pemimpin mempengaruhi bawahan	1) Pimpinan inginkan bawahan bisa mengendalikan penyelesaian pekerjaan 2) Memberikan ruang kepada bawahan berkreasi 3) Bawahan bertindak dalam pengambilan keputusan 4) Pimpinan tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, mengerjakan pekerjaannya 5) Memberikan kebebasan kepada bawahan dalam bertindak

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			6) Tidak membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan 7) Bawahan kaya inisiatif 8) Sedikit melakukan tatap muka
Kinerja Robbins (2016)	Kinerja karyawan	1) Kuantitas kerja 2) Kualitas kerja 3) Ketepatan waktu	1) Penetapan target 2) Berusaha memenuhi target 3) Mengerjakan tugas 4) Memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan 5) Datang tepat waktu 6) Tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja

3.8 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2014:131) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Sugiyono (2014:132) menyatakan skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negative. Dalam penelitian ini peneliti memilih kata-kata berupa “sangat setuju”, “setuju”, “netral”, “tidak setuju”, dan sangat tidak setuju. Dalam penelitian menggunakan skala likert dengan lima kategori penilaian sebagai berikut:

Tabel 3. 1
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

3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.9.1 Uji Validitas

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Dalam penggunaan kuesioner perlu adanya pengujian untuk mengukur validitas variabel sehingga dalam penelitian ini menggunakan uji validitas. Menurut Sugiyono (2014:172) mengatakan bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Suatu instrument dikatakan valid apabila koefisien korelasinya $\geq 0,3$. Pada uji validitas menggunakan korelasi product moment dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

- r = Korelasi product moment
- N = Jumlah sampel
- X = Skor variabel X
- Y = Skor variabel Y
- XY = Skor variabel X dikalikan variabel Y

3.9.2 Uji Reabilitas

Suharsini dalam (Sani, 2013: 49) menjelaskan reliabilitas artinya dapat dipercaya, dapat diandalkan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dikatakan variabel bila memberikan hasil yang tetap walaupun dilakukan

siapa saja dan kapan saja. Instrumen yang memenuhi persyaratan reliabilitas (handal), berarti instrument menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrument tersebut digunakan mengukur berkali-kali. Untuk menguji tingkat reliabilitas digunakan rumus Cronbach's Alpha (Husain,2002).

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

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

σ_b^2 = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Suatu intrumen dikatakan reliabel apabila hasil *alpha cronchbach* \geq

0,6 dalam (Sani, 2013: 49)

3.10 Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014:206) kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Jadi dalam pengertian ini menjelaskan bahwa analisis data merupakan proses berkelanjutan dari sebuah penelitian, menganalisis data dilakukan ketika peneliti sudah mengumpulkan data sehubungan dengan kebutuhan penelitian yang didapat dari seluruh responden.

3.10.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

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

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independent. Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dalam penelitian ini dengan menggunakan nilai tolerance dan lawannya *variance inflation faktor* (VIF). Nilai cut-off yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adanya nilai tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 . Sehingga terjadi korelasi antar variabel independent (multikolinearitas) bilamana hasil perhitungan nilai VIF >10 . (Imam,2005).

3. Uji Heteroskedastisitas

Mengemukakan uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu

pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan heteroskedastisitas, dalam Imam (2005). Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Kriteria terjadi heteroskedastisitas adalah bila signifikansi hasil korelasi $< 0,05$ (5%) dan sebaliknya jika signifikansi hasil korelasi $> 0,05$ (5%), berarti non heteroskedastisitas. Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi, maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai alat peramalan atau harus dilakukan penambahan atau mengganti data sampel baru.

3.10.2 Uji Regresi Linear Berganda

Regresi menggambarkan hubungan 2 variabel atau lebih yang biasanya dipakai untuk perkiraan atau ramalan untuk 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 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 teknis statistic yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel dependen dan beberapa variabel dependen. Sedangkan analisis regresi linier berganda menurut Singgih Santosos (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. Model persamaan regresi linear berganda adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

Keterangan:

Y = Variabel Dependen

X = Variabel Independen

a = Konstanta

b = Koefisien regresi pada masing-masing variabel bebas

1) 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

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

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

3) Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi konstanta dari variabel bebas secara parsial atau individu terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Apabila t hitung $>$ t tabel dengan signikan dibawah 0,05 (5%), maka secara parsial atau individual variabel bebas berhubungan signifikan terhadap variabel terikat, begitu juga sebaliknya. Rumus Uji t hitung

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

B_i = Koefisien regresi

S_{b_i} = Standar error koefisien regresi

Kriteria pengambilan keputusan:

t hitung $p < 0,05$ maka H_0 ditolak. Apabila t hitung $p > 0,05$ maka H_0 diterima

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil PT Java Indo Arjuna

PT Java Indo Arjuna merupakan pengembangan dari Kebun Anggrek Singosari yang telah dirintis sejak tahun 2009 dan bergerak dibidang pemuliaan, budidaya dan perdagangan anggrek serta berbagai komoditas pertanian lain yang tidak hanya terbatas pada bunga anggrek saja namun mencakup semua jenis tumbuhan. PT. Java Indo Arjuna didirikan pada tanggal 11 Mei 2021. Berdomisili di Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur. Dan Jl. Balai Desa Kepuharjo, Kedawung, Ngijo, Kec. Karang Ploso, Kabupaten Malang, Jawa Timur 65152.

4.1.2 Badan Hukum PT Java Indo Arjuna

PT Java Indo Arjuna sudah memiliki badan hukum resmi yang telah terdaftar Akta Pendirian Nomor: 37, Tanggal 11 Mei 2021, Dibuat dihadapan Siti Sofiyah, SH., M.Kn. Notaris Kabupaten Malang. Adapun Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No: AHU - 0033230.AH.01.01. Tahun 2021 tentang Pengesahan Pendirian Badan Hukum Perseroan Terbatas PT. Java Indo Arjuna. Dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 42.456.792.3 -657.000 dan Nomor Induk Berusaha (NIB) 1238000661353.

4.2 Pembahasan Subjek Penelitian

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

4.2.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4. 1
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	50	66.7%	66.7%	66.7%
	PEREMPUAN	25	33.3%	33.3%	100.0%
	Total	75	100.0%	100.0%	

Sumber: data primer (2024)

Berdasarkan tabel 4.1 diatas mampu dilihat bahwa karyawan PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid di dominasi oleh laki-laki dibandingkan karyawan perempuan, dengan persentase berjenis kelamin laki-laki berjumlah 50 orang atau 66.7% dan karyawan berjenis kelamin perempuan berjumlah 25 orang atau 33.33%.

4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden

4.2.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)

Distribusi jawaban responden terkait variabel gaya kepemimpinan otoriter (X1) bisa dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4. 2
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)

Item	Skor Jawaban										T	T%	Mean
	5		4		3		2		1				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X1.1	34	45.33%	41	54.67%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.45
X1.2	6	6.67%	24	31.11%	27	37.78%	16	22.22%	2	2.22%	75	100.00%	3.21
X1.3	11	14.67%	42	56.00%	14	18.67%	8	10.67%	0	0.00%	75	100.00%	3.75

X1.4	2	2.67%	0	0.00%	25	33.33%	35	46.67%	13	17.33%	75	100.00%	2.24
X1.5	6	8.00%	27	36.00%	17	22.67%	15	20.00%	10	13.33%	75	100.00%	3.05
X1.6	6	8.00%	44	58.67%	13	17.33%	7	9.33%	5	6.67%	75	100.00%	3.52
X1.7	2	2.67%	16	21.33%	29	38.67%	19	25.33%	9	12.00%	75	100.00%	2.77
X1.8	2	2.67%	21	28.00%	34	45.33%	18	24.00%	0	0.00%	75	100.00%	3.09

Sumber data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas, pada item pertanyaan X1.1 “keputusan hanya ditetapkan oleh pemimpin”. Diketahui 34 responden (45.33%) menyatakan sangat setuju, 41 responden (54.67%) menyatakan setuju, 0 responden (0%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.45 yang berarti responden setuju jika dikatakan “keputusan hanya ditetapkan oleh pemimpin”.

Pada item pertanyaan X1.2 “Keputusan pimpinan wajib diikuti bawahan”. Diketahui 6 responden (8.00%) menyatakan sangat setuju, 24 responden (32.00%) menyatakan setuju, 27 responden (36.00%) menyatakan netral, 16 responden (21.33%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2.67%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 3.21 yang berarti responden netral jika dikatakan “Keputusan pimpinan wajib diikuti bawahan”.

Pada item pertanyaan X1.3 “Pemimpin tidak melibatkan bawahan”. Diketahui 11 responden (14.67%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (56.00%) menyatakan setuju, 14 responden (18.67%) menyatakan netral, 8 responden (10.67%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 3.75 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Pemimpin tidak melibatkan bawahan”.

Pada item pertanyaan X1.4 “Hanya Pemimpin yang berhak memutuskan”. Diketahui 2 responden (2.67%) menyatakan sangat setuju, 0 responden (0%) menyatakan setuju, 25 responden (33.33%) menyatakan netral, 35 responden (46.67%) menyatakan tidak setuju dan 13 responden (17.33%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 2.24 yang berarti responden tidak setuju jika dikatakan “Hanya Pemimpin yang berhak memutuskan”.

Pada item pertanyaan X1.5 “Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup”. Diketahui 6 responden (8.00%) menyatakan sangat setuju, 27 responden (36.00%) menyatakan setuju, 17 responden (22.67%) menyatakan netral, 15 responden (20.00%) menyatakan tidak setuju dan 10 responden (13.33%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 3.05 yang berarti responden netral jika dikatakan “Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup”.

Pada item pertanyaan X1.6 “Pemimpin tidak memberikan informasi keadaan perusahaan”. Diketahui 6 responden (8.00%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (58.67%) menyatakan setuju, 13 responden (17.33%) menyatakan netral, 7 responden (9.33%) menyatakan tidak setuju dan 5 responden (6.67%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 3.52 yang berarti responden netral jika dikatakan “Pemimpin tidak memberikan informasi keadaan perusahaan”.

Pada item pertanyaan X1.7 “Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa dan cakap”. Diketahui 2 responden (2.67%) menyatakan sangat setuju,

16 responden (21.33%) menyatakan setuju, 29 responden (38.67%) menyatakan netral, 19 responden (25.33%) menyatakan tidak setuju dan 9 responden (12.00%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 2.77 yang berarti responden netral jika dikatakan “Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa dan cakap”.

Pada item pertanyaan X1.8 “Sentralisasi wewenang”. Diketahui 2 responden (2.67%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (28.00%) menyatakan setuju, 34 responden (45.33%) menyatakan netral, 18 responden (24.00%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 3.09 yang berarti responden netral jika dikatakan “Sentralisasi wewenang”.

4.2.2.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Distribusi jawaban responden terkait variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X2) bisa dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4. 3
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)

Item	Skor Jawaban										T	T%	Mean
	5		4		3		2		1				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X2.1	48	64.00%	25	33.33%	2	2.67%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.61
X2.2	34	45.33%	38	50.67%	3	4.00%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.41
X2.3	41	54.67%	29	38.67%	5	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.48
X2.4	38	50.67%	32	42.67%	5	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.44
X2.5	15	20.00%	29	38.67%	23	30.67%	8	10.67%	0	0.00%	75	100.00%	3.68
X2.6	27	36.00%	45	60.00%	3	4.00%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.32
X2.7	39	52.00%	28	37.33%	5	6.67%	3	4.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.37
X2.8	6	8.00%	27	36.00%	36	48.00%	6	8.00%	0	0.00%	75	100.00%	3.44

Sumber data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas, pada item pertanyaan X2.1 “Keputusan yang diambil pimpinan berdasarkan pertimbangan ide, gagasan bawahan”. Diketahui 48 responden (64.00%) menyatakan sangat setuju, 25 responden (33.33%) menyatakan setuju, 2 responden (2.67%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.61 yang berarti responden sangat setuju jika dikatakan “Keputusan yang diambil pimpinan berdasarkan pertimbangan ide, gagasan bawahan”.

Pada item pertanyaan X2.2 “Komunikasi aktif dari bawahan kepada pimpinan”. Diketahui 34 responden (45.33%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (50.67%) menyatakan setuju, 3 responden (4.00%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.41 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Komunikasi aktif dari bawahan kepada pimpinan”.

Pada item pertanyaan X2.3 “Pimpinan selalu terbuka dalam memberikan informasi kepada bawahan”. Diketahui 41 responden (54.67%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (38.67%) menyatakan setuju, 5 responden (6.67%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.48 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Pimpinan selalu terbuka dalam memberikan informasi kepada bawahan”.

Pada item pertanyaan X2.4 “Keterlibatan bawahan sangat diharapkan oleh pimpinan”. Diketahui 38 responden (50.67%) menyatakan sangat setuju, 32 responden (42.67%) menyatakan setuju, 5 responden (6.67%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.44 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Keterlibatan bawahan sangat diharapkan oleh pimpinan”.

Pada item pertanyaan X2.5 “Adanya konsultasi antara pimpinan dengan bawahan”. Diketahui 15 responden (20.00%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (38.67%) menyatakan setuju, 23 responden (30.67%) menyatakan netral, 8 responden (10.67%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 3.68 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Adanya konsultasi antara pimpinan dengan bawahan”.

Pada item pertanyaan X2.6 “Musyawarah dalam pengambilan keputusan”. Diketahui 27 responden (36.00%) menyatakan sangat setuju, 45 responden (60.00%) menyatakan setuju, 3 responden (4.00%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.32 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Adanya konsultasi antara pimpinan dengan bawahan”.

Pada item pertanyaan X2.7 “Memberikan perhatian kepada bawahan”. Diketahui 39 responden (52.00%) menyatakan sangat setuju, 28 responden

(37.33%) menyatakan setuju, 5 responden (6.67%) menyatakan netral, 4 responden (4.00%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.37 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Memberikan perhatian kepada bawahan”.

Pada item pertanyaan X2.8 “Desentralisasi wewenang”. Diketahui 6 responden (8.00%) menyatakan sangat setuju, 27 responden (36.00%) menyatakan setuju, 36 responden (48.00%) menyatakan netral, 6 responden (8.00%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 3.44 yang berarti responden netral jika dikatakan “Desentralisasi wewenang”.

4.2.2.3 Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif

Distribusi jawaban responden terkait variabel gaya kepemimpinan delegatif (X3) bisa dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4. 4
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif (X3)

Item	Skor Jawaban										T	T%	Mean
	5		4		3		2		1				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X3.1	13	17.33%	24	32.00%	23	30.67%	15	20.00%	0	0.00%	75	100.00%	3.47
X3.2	11	14.67%	42	56.00%	16	21.33%	6	8.00%	0	0.00%	75	100.00%	3.77
X3.3	33	44.00%	36	48.00%	4	5.33%	2	2.67%	0	0.00%	75	100.00%	4.33
X3.4	25	33.33%	42	56.00%	3	4.00%	5	6.67%	0	0.00%	75	100.00%	4.16
X3.5	5	6.67%	8	10.67%	28	37.33%	25	33.33%	9	12.00%	75	100.00%	2.67
X3.6	6	8.00%	5	6.67%	10	13.33%	41	54.67%	13	17.33%	75	100.00%	2.33
X3.7	4	5.33%	6	8.00%	12	16.00%	29	38.67%	24	32.00%	75	100.00%	2.16
X3.8	4	5.33%	21	28.00%	15	20.00%	21	28.00%	14	18.67%	75	100.00%	2.73

Sumber data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas, pada item pertanyaan X3.1 “Pimpinan inginkan bawahan bisa mengendalikan penyelesaian pekerjaan”. Diketahui 13 responden

(17.33%) menyatakan sangat setuju, 24 responden (32.00%) menyatakan setuju, 23 responden (30.67%) menyatakan netral, 15 responden (20%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 3.47 yang berarti responden netral jika dikatakan “Pimpinan inginkan bawahan bisa mengendalikan penyelesaian pekerjaan”.

Pada item pertanyaan X3.2 “Memberikan ruang kepada bawahan berkreasi”. Diketahui 11 responden (14.67%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (56.00%) menyatakan setuju, 16 responden (21.33%) menyatakan netral, 6 responden (8.00%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 3.77 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Memberikan ruang kepada bawahan berkreasi”.

Pada item pertanyaan X3.3 “Bawahan bertindak dalam pengambilan keputusan”. Diketahui 33 responden (44.00%) menyatakan sangat setuju, 36 responden (48.00%) menyatakan setuju, 4 responden (5.33%) menyatakan netral, 2 responden (2.67%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.33 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Bawahan bertindak dalam pengambilan keputusan”.

Pada item pertanyaan X3.4 “Pimpinan tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, mengerjakan pekerjaannya”. Diketahui 25 responden (33.33%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (56.00%) menyatakan setuju, 3 responden (4.00%) menyatakan netral, 5 responden (6.67%) menyatakan tidak

setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.16 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Pimpinan tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, mengerjakan pekerjaannya”.

Pada item pertanyaan X3.5 “Memberikan kebebasan kepada bawahan dalam bertindak”. Diketahui 5 responden (6.67%) menyatakan sangat setuju, 8 responden (10.67%) menyatakan setuju, 28 responden (37.33%) menyatakan netral, 25 responden (33.33%) menyatakan tidak setuju dan 9 responden (12.00%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 2.67 yang berarti responden netral jika dikatakan “Memberikan kebebasan kepada bawahan dalam bertindak”.

Pada item pertanyaan X3.6 “Tidak membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan”. Diketahui 8 responden (8.00%) menyatakan sangat setuju, 5 responden (6.67%) menyatakan setuju, 10 responden (13.33%) menyatakan netral, 41 responden (54.67%) menyatakan tidak setuju dan 13 responden (17.33%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 2.33 yang berarti responden tidak setuju jika dikatakan “Tidak membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan”.

Pada item pertanyaan X3.7 “Bawahan kaya inisiatif”. Diketahui 4 responden (5.33%) menyatakan sangat setuju, 6 responden (8.00%) menyatakan setuju, 12 responden (16.00%) menyatakan netral, 29 responden (38.67%) menyatakan tidak setuju dan 24 responden (32.00%) menyatakan sangat tidak

setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 2.16 yang berarti responden tidak setuju jika dikatakan “Bawahan kaya inisiatif”.

Pada item pertanyaan X3.8 “Sedikit melakukan tatap muka”. Diketahui 4 responden (5.33%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (28.00%) menyatakan setuju, 15 responden (20.00%) menyatakan netral, 21 responden (28.00%) menyatakan tidak setuju dan 14 responden (18.67%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 2.73 yang berarti responden netral jika dikatakan “Sedikit melakukan tatap muka”.

4.2.2.4 Variabel Kinerja Karyawan

Distribusi jawaban responden terkait variabel kinerja karyawan (Y) bisa dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4. 5
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Skor Jawaban										T	T%	Mean
	5		4		3		2		1				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Y1	21	28.00%	47	62.67%	7	9.33%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.19
Y1	38	50.67%	35	46.67%	2	2.67%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.48
Y1	32	42.67%	40	53.33%	3	4.00%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.39
Y1	28	37.33%	46	61.33%	1	1.33%	0	0.00%	0	0.00%	75	100.00%	4.36
Y1	33	44.00%	36	48.00%	4	5.33%	2	2.67%	0	0.00%	75	100.00%	4.33
Y1	20	26.67%	44	58.67%	7	9.33%	2	2.67%	2	2.67%	75	100.00%	4.04

Sumber data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas, pada item pertanyaan Y.1 “Penetapan target”. Diketahui 21 responden (28.00%) menyatakan sangat setuju, 47 responden (62.67%) menyatakan setuju, 7 responden (9.33%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak

setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.19 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Penetapan target”.

Pada item pertanyaan Y.2 “Berusaha memenuhi target”. Diketahui 38 responden (50.67%) menyatakan sangat setuju, 35 responden (46.67%) menyatakan setuju, 2 responden (2.67%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.48 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Berusaha memenuhi target”.

Pada item pertanyaan Y.3 “Mengerjakan tugas”. Diketahui 32 responden (42.67%) menyatakan sangat setuju, 40 responden (53.33%) menyatakan setuju, 3 responden (4.00%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.39 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Mengerjakan tugas”.

Pada item pertanyaan Y.4 “Memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan”. Diketahui 28 responden (37.33%) menyatakan sangat setuju, 46 responden (61.33%) menyatakan setuju, 1 responden (1.33%) menyatakan netral, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.36 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan”.

Pada item pertanyaan Y.5 “Datang tepat waktu”. Diketahui 33 responden (44.00%) menyatakan sangat setuju, 36 responden (48.00%) menyatakan setuju, 4

responden (5.33%) menyatakan netral, 2 responden (2.67%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.33 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Datang tepat waktu”.

Pada item pertanyaan Y.6 “Tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja”. Diketahui 20 responden (26.67%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (58.67%) menyatakan setuju, 7 responden (9.33%) menyatakan netral, 2 responden (2.67%) menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2.67%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata frekuensi (mean) sebesar 4.04 yang berarti responden setuju jika dikatakan “Tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja”.

4.2.3 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

4.2.2.1 Hasil Uji Validitas

Data yang diperoleh dan diolah sebagai berikut:

Tabel 4. 6
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	<i>Pearson correlation</i>	Standart Nilai	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)	X1.1	0.43	0.30	Valid
	X1.2	0.40	0.30	Valid
	X1.3	0.50	0.30	Valid
	X1.4	0.58	0.30	Valid
	X1.5	0.63	0.30	Valid
	X1.6	0.73	0.30	Valid
	X1.7	0.71	0.30	Valid
	X1.8	0.57	0.30	Valid
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)	X2.1	0.62	0.30	Valid
	X2.2	0.63	0.30	Valid
	X2.3	0.74	0.30	Valid
	X2.4	0.68	0.30	Valid

	X2.5	0.49	0.30	Valid
	X2.6	0.69	0.30	Valid
	X2.7	0.60	0.30	Valid
	X2.8	0.61	0.30	Valid
Gaya Kepemimpinan Delegatif (X3)	X3.1	0.68	0.30	Valid
	X3.2	0.52	0.30	Valid
	X3.3	0.55	0.30	Valid
	X3.4	0.44	0.30	Valid
	X3.5	0.56	0.30	Valid
	X3.6	0.58	0.30	Valid
	X3.7	0.71	0.30	Valid
	X3.8	0.45	0.30	Valid
Kinerja Karyawan(Y)	Y1.1	0.70	0.30	Valid
	Y1.2	0.72	0.30	Valid
	Y1.3	0.67	0.30	Valid
	Y1.4	0.75	0.30	Valid
	Y1.5	0.68	0.30	Valid
	Y1.6	0.64	0.30	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator mempunyai nilai koefisien korelasi (r) >0.30 . Sehingga semua item pertanyaan dalam kuesioner ini dikatakan valid.

4.2.2.2 Hasil Uji Reabilitas

Data yang diperoleh dan diolah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Standart Nilai	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)	0.703	0.60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)	0.761	0.60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Delegatif (X3)	0.681	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan(Y)	0.691	0.60	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas (Tabel 4.6) dapat diketahui bahwa semua variabel baik pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya

kepemimpinan otoriter dan kinerja karyawan nilai koefisien Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk seluruh variabel tersebut sudah reliabel.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

4.2.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi skor setiap variabel berdistribusi normal atau tidak. Data dikatakan terdistribusi normal jika hasil pengujian probabilitas menunjukkan nilai $p > 0,05$, pada penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov melalui program IBM SPSS Statistics 23. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 7
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		75	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	2.29808718	
Most Extreme Differences	Absolute	.126	
	Positive	.126	
	Negative	-.086	
Test Statistic		.126	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.005 ^c	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.175 ^d	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.165
		Upper Bound	.184

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Sumber data primer diolah (2024)

Berdasarkan pada hasil dari tabel 4.7, menunjukkan bahwa nilai signifikansinya adalah 0.175 yang berarti $p > 0.050$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut berdistribusi normal.

4.2.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinier bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang sempurna (pasti) antar variabel bebas.

Tabel 4. 8
Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.183	3.863		3.412	.001		
	Gaya Kepemimpinan Otoriter	.000	.071	.001	.005	.996	.848	1.180
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.345	.086	.447	4.023	.000	.905	1.105
	Gaya Kepemimpinan Delegatif	.037	.065	.062	.563	.575	.917	1.090

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel 4.8 diperoleh Variance Inflation Factor (VIF) semua variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Otoriter, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Delegatif) bernilai disekitar angka 1 dan tidak lebih melebihi angka 10. Serta mempunyai nilai Tolerance mendekati angka 1. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada model regresi yang digunakan.

4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain.

Tabel 4. 9
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.825	2.508		1.923	.061
Gaya Kepemimpinan Otoriter	-.048	.046	-.177	-1.044	.303
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	-.025	.053	-.075	-.467	.643
Gaya Kepemimpinan Delegatif	-.039	.053	-.119	-.739	.464

Sumber data primer diolah (2024)

Dari tabel 4.10 diatas diperoleh nilai signifikansi hasil korelasi variabel variabel X1 sebesar 0.303 variabel X2 sebesar 0.643 dan variabel X3 sebesar 0.464 yang artinya $p > 0.05$ (5%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas atau homoskedastisitas. Artinya, tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual, sehingga apabila data diperbesar maka tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

4.2.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang dihitung dengan menggunakan SPSS 23 dapat disusun tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 10
Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Berganda

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.183	3.863		3.412	.001
	Gaya Kepemimpinan Otoriter	.000	.071	.001	.005	.996
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.345	.086	.447	4.023	.000
	Gaya Kepemimpinan Delegatif	.037	.065	.062	.563	.575

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
Sumber data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier yang ditampilkan pada tabel 4.10, maka dapat dihasilkan sebagai berikut:

- a. Model persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 13,183 + 0,000 X_1 + 0,345 X_2 + 0,37 X_3$.
- b. Konstanta mempunyai nilai positif dengan nilai sebesar 13,183 Hal ini menunjukkan bahwa tingkat gaya kepemimpinan pada PT JAVA INDO ARJUNA dan Handoyo Budi Orchid dianggap mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka besarnya variabel kinerja karyawan adalah sebesar 13,183.
- c. Koefisien Variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan Otoriter) Nilai koefisien regresi variabel X_1 bernilai positif (+) sebesar 0,000 maka bisa diartikan bahwa jika variabel X_1 meningkat maka variabel Y juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

d. Koefisien Variabel X2 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif)

Nilai koefisien regresi variabel X2 bernilai positif (+) sebesar 0,345 maka bisa diartikan bahwa jika variabel X2 meningkat maka variabel Y juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

e. Koefisien Variabel X3 (Gaya Kepemimpinan Delegatif)

Nilai koefisien regresi variabel X1 bernilai positif (+) sebesar 0,037 maka bisa diartikan bahwa jika variabel X3 meningkat maka variabel Y juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

4.2.6 Uji Hipotesis

4.2.5.1 Uji Signifikansi Simultan (UJI-F)

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

Tabel 4. 11
Uji F (Simultan)
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.778	3	33.926	6.163	.001 ^b
	Residual	390.809	71	5.504		
	Total	492.587	74			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Delegatif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Otoriter

Sumber data primer diolah (2024)

Uji hipotesis secara simultan (Uji F), hasil perhitungan statistic menunjukkan nilai F hitung > F tabel sebesar $6,163 > 3,12$ dengan signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan ini nilai F hitung lebih besar daripada F tabel dan signifikansi dibawah 0,05 menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen dari kepemimpinan otoriter, partisipatif, dan delegatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.5.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Hasil perhitungan regresi secara parsial diperoleh dari tabel berikut:

Tabel 4. 12
Uji Parsial
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.183	3.863		3.412	.001
Gaya Kepemimpinan Otoriter	.000	.071	.001	.005	.996
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.345	.086	.447	4.023	.000
Gaya Kepemimpinan Delegatif	.037	.065	.062	.563	.575

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber data primer diolah (2024)

Uji t atau uji parsial adalah uji yang digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial, variabel bebas terhadap variabel terikat. Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan t hitung dari setiap variabel X1, X1, X3 dengan nilai $P > 0,05$,

apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai variabel terikat Y, dengan cara membandingkan t tabel dengan $N =$ jumlah sampel 75 dengan $\alpha = 0,05$ didapat t tabel sebesar 1,992, maka dihasilkan:

a) Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter

Uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan otoriter (X1), didapatkan t hitung sebesar 0,005 dengan signifikansi t sebesar 0,996. Karena t hitung lebih kecil dari t tabel ($0,005 < 1,992$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,996 > 0,05$), maka secara parsial gaya kepemimpinan otoriter (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

b) Variabel Gaya Kepemimpinan partisipatif

Uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X2), didapatkan t hitung sebesar 4,023 dengan signifikansi t sebesar 0,000. Karena t hitung lebih besar dari t tabel ($4,023 > 1,992$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), maka secara parsial gaya kepemimpinan partisipatif (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

c) Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif

Uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan delegatif (X3), didapatkan t hitung sebesar 0,563 dengan signifikansi t sebesar 0,575. Karena t hitung lebih kecil dari t tabel ($0,563 < 1,992$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,575 > 0,05$), maka secara parsial gaya kepemimpinan delegatif (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

4.3 Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Karyawan

4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Simultan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid yang meliputi gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat dari nilai $F_{hitung} = 6,163$ dan $F_{tabel} = F(3,12)$. Maka dapat diketahui bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan signifikansi pada tingkat 0,001 pada taraf 5% ($p < 0,05$). Hasil tersebut membuktikan bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif) secara bersamasama gaya kepemimpinan ke tiganya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi gaya kepemimpinan tersebut maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Hal ini mendukung teori Panji dan Nanik (1993: 136) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merupakan orang yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya, dan akan berusaha menarik para pengikutnya sehingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan.

Hasil tersebut juga mendukung penelitian Dirgahayu Erri dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merupakan orang

yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya, dan akan berusaha menarik para pengikutnya sehingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan.

Gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu. Kemampuan berkomunikasi menunjukkan bagaimana seseorang dapat menyampaikan menerima informasi dengan efektif.

Gaya kepemimpinan menunjukkan kemampuan dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan motivasi kerja. Sebagai seorang pemimpin, akan terus berhubungan dengan bawahan dalam memberikan instruksi, meminta pertanggung jawaban kerja dan hubungan interpersonal. Dalam hal inilah seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, sehingga dapat membina hubungan harmonis dengan bawahannya, tetapi dalam konteks pekerjaan.

Hal ini juga tertera pada Al-Qur'an Surat Al-Baqarah Ayat 30, yaitu:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ۝۳۰

Artinya: “(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, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Yang dimaksudkan pemimpin menurut pandangan Islam itu adalah seorang laki-laki yang karena jabatannya baik fungsional maupun formal, seperti kepala rumah tangga, tokoh informal dalam masyarakat ataupun pejabat formal dalam

pemerintahan, kepadanya diberikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Mengapa ditekankan harus laki-laki, karena ketiga ayat tersebut jelas-jelas memberikan isyarat yang harus dipahami secara eksplisit bahwa yang dimaksud khalifah itu adalah Nabi Adam.

Dengan demikian jelas bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin, khususnya dalam membangun kerja tim sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan.

4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Secara Parsial

4.3.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa untuk variabel X1 (gaya kepemimpinan otoriter) yang dimiliki oleh PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid secara parsial mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai sig. sebesar 0,996, dimana $p > 0,05$ (5%). Jadi semakin tinggi kepemimpinan otoriter yang dimiliki karyawan, maka tidak mempengaruhi kinerja pegawai tersebut pada PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid.

4.3.2.2 Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif Terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa untuk variabel X2 (gaya kepemimpinan partisipatif) PT Java Indo Arjuna dan

Handoyo Budi Orchid secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai Sig. yaitu sebesar 0,000, dimana $p < 0,05$ (5%). Artinya, semakin tinggi kepemimpinan partisipatif yang dimiliki pegawai, maka akan berdampak pada semakin tinggi kinerja karyawan pada PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid.

4.3.2.3 Pengaruh gaya kepemimpinan delegatif Terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa untuk variabel X3 (gaya kepemimpinan delegatif) yang dimiliki oleh PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid secara parsial mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai sig. sebesar 0,575, dimana $p > 0,05$ (5%). Jadi semakin tinggi kepemimpinan delegatif yang dimiliki karyawan, maka tidak mempengaruhi kinerja pegawai tersebut pada PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Berdasarkan hasil pengamatan kondisi lapangan yang dilakukan peneliti dengan wawancara dengan beberapa karyawan yang ada, mayoritas karyawan tidak suka dengan pimpinan yang tidak menghormati karyawan secara emosional, karena karyawan beranggapan bahwa perusahaan juga membutuhkan karyawan demi terwujudnya keberlanjutan perusahaan sehingga mereka menginginkan terciptanya keseimbangan antara karyawan dengan pimpinan dengan tidak bertindak sewenang-wenang. Hal ini ditunjukkan dari nilai sig. sebesar 0,996. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Azhari Akhmad (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Berdasarkan hasil pengamatan kondisi lapangan yang dilakukan oleh peneliti dengan wawancara beberapa karyawan yang ada, mayoritas karyawan beranggapan merasa memiliki perusahaan ketika diberikan tanggung jawab dan kepercayaan sebagai wakil pimpinan dalam berbagai hal dan kegiatan tertentu. Sebagaimana karyawan ikut berpartisipasi dalam

menentukan suatu keputusan agar menimbulkan rasa tanggung jawab kepada perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari nilai Sig. yaitu sebesar 0,000, dimana $p < 0,05$ (5%).

Diperkuat lagi oleh Ardiansyah (2020), Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan. Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Berdasarkan hasil pengamatan kondisi lapangan yang dilakukan oleh peneliti dengan wawancara pada beberapa karyawan yang ada, mayoritas karyawan mengaku kebingungan ketika melaksanakan wewenang dan tanggung jawab ketika mengambil tugas dan mengelola tugas-tugas nya tersebut. Hal ini ditunjukkan dari nilai sig. sebesar 0,575, dimana $p > 0,05$ (5%).

Penelitian ini tidak mendukung penelitian Nuraeni Gani (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan delegatif mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan delegatif tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

Hasil analisis membuktikan bahwa variabel yang paling berpengaruh dominan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini dapat dilihat dari uji regresi nilai Sig. sebesar 0,000, yang mempunyai nilai Sig. lebih kecil dari pada variabel kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan delegatif.

5.2 Saran

Berdasarkan pengamatan penelitian telah dilakukan, terdapat beberapa hal yang dapat dipertimbangkan, yaitu:

1. Disarankan agar PT Java Indo Arjuna dan Handoyo Budi Orchid mempertimbangkan untuk menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Menurut Northouse (2019), gaya kepemimpinan partisipatif memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan membangun rasa memiliki terhadap tujuan perusahaan. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.
2. Pertimbangkan untuk menambah jumlah sampel dalam penelitian. Sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2019), jumlah sampel yang cukup besar akan meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Dengan menambah jumlah sampel, penelitian akan memiliki lebih banyak data yang dapat dipertimbangkan, sehingga memungkinkan analisis yang lebih mendalam dan hasil yang lebih kuat secara statistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Penerbit Refika Aditama.
- Afrizal, A. (2015). The Effects of Leadership Style on Work Motivation and Job Satisfaction, as well as Their Impact on Employee Performance (Case Study of BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta). *JESI: Indonesian Journal of Islamic Economics*, Vol. 2, No. 2, pp. 151-170. [http://dx.doi.org/10.21927/jesi.2015.5\(2\).151-170](http://dx.doi.org/10.21927/jesi.2015.5(2).151-170)
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero). *LIABILITIES (JURNAL PENDIDIKAN AKUNTANSI)*, 3(1), 40–58. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581>
- Burns, R. B. (1979). *The self-concept: Theory, measurement, development and behavior*. Longman.
- Dalimunthe, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam Konsumsi. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 5(1), 53. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v5i1.1790>
- Gary A. Yukl. (2005). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Gibson, I. (1995). *Organisasi, perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga.
- Halim, A. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KOTA MAKASSAR. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(2), 92–104. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i2.140>
- Harold Koontz. (1990). *Essentials of management*.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, & Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman Ranupandojo, & Suad Husnan. (2002). *Manajemen personalia*. BPFE Yogyakarta.
- Hema Fourtunela Br Sembiring, & Patar Marbun. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*.
- Inna Nisawati Mardiani, & Yon Darwis Sepdiana. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.23>
- Kurnia Tri Jayanti, & Lela Nurlaela Wati. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN. *JURNAL EKOBIS: EKONOMI, BISNIS & MANAJEMEN*, Vol 9(1).
- Lodge B., & C. Derek. (1993). *Organisasi Behavior and Design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Gramedia.
- Miftah Thoah. (2001). *Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada.

- Nawawi, H. H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University press.
- Parashakti, R. D., & Setiawan, D. I. (2019). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1). <https://doi.org/10.33059/jseb.v10i1.1125>
- Prasada, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(2), 629–636. <https://doi.org/10.34007/jehss.v3i2.381>
- Putu Darmawan Putra, I Wayan Bagia, & Ni Nyoman Yulianthini. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Bisma: Jurnal Manajemen*, Vol. 5(1).
- Rivai, & Sagala. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo.
- Shawn Wilson. (2008). *Research Is Ceremony: Indigenous Research Methods*. Fernwood Publishing.
- Simamora. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Stephen P. Robbins. (2006). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Suhendi Hendi, & Sahya Anggara. (2010). *Prilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Yosua Ferdian Kurniawan. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI CV ANUGERAH JAYA. *AGORA*, Vol 6, No. 2.
- Fahmi, Ali (2011) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Trilokajaya Garment Di Kabupaten Sukoharjo. Skripsi. (Tidak dipublikasikan), Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Dirgahayu E., Ajeng P. L., & Hasta Herlan Asymar (2021) PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT MELZER GLOBAL SEJAHTERA JAKARTA. *Jurnal Inovasi Penelitian*, Vol.1 No.9 Februari 2021
- Vantonius L., Yuliana, , Arwin, Fauzi A. M , Fahmi S. (2021) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Perkantoran Maha Vihara Maitreya Cemara Asri, Deli Serdang. *SENSASI 2021*. ISBN: 978-623-93614-6-4
- Nuraeni Gani (2020) PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI UIN ALAUDDIN MAKASSAR MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN. *JURNAL AL-TSARWAH*. Vol. 3 No. 1, Juni 2020
- Azhari Akhmad M (2022) PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN SEPATAN TIMUR. *SIGI ILMU PEMERINTAHAN*. VOLUME 1 No. 1, 2022
- Helmas Septiyo Hadi (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Langgeng Jaya Fiberindo. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*. Volume 3 Nomor 5 Tahun 2023 Page 9842-9855

- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., et. al. 2009. *Multivariate Data Analysis 7th ed.* Prentice-Hall, New Jersey

LAMPIRAN



Lampiran 1 Pemaparan Hasil Penelitian di PT Java Indo Arjuna

DAFTAR HADIR



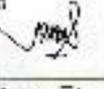
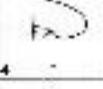
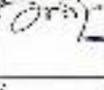
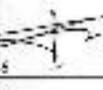
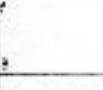
JAVINA
PT. JAVINA INDONESIA

NO DONLUMEN : TMLA-HSAG0318-222

HARI/TANGGAL : Sabtu, 15 - 04 - 24

LOKASI : R. ORIENTAL (LABORATORIUM)

AGENDA : Memaparkan Hasil Bekerja dan M. Kolaborasi

NO	NAMA	JABATAN	DEPARTEMEN	TANDA TANGAN
1	ALI RAHMAL A	Manajemen Operasional	Tim Operasional	 
2	Liaqatun Inayah	HR	HRD	
3	Andita Parliyanur Fajri	SPV ESP	ESP	 
4	A. R. Fongsi	SPV LAB	LABORATORIUM	
5	Nurcahyo	Manajemen Operasional	Operasional	 
6	Saidatul Afroza	Marketing	Marketing	
7	Indah	HR	HR	 
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

Lampiran 2 Daftar Hadir Tim PT Java Indo Arjuna saat memaparkan hasil presentasi