

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Pada PT. Hompimpa Animworks Kota Malang)

**SKRIPSI**



Oleh

**M. FARIH NAJIH**

NIM: 18510246

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG  
2025**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Pada PT. Hompimpa Animworks Kota Malang)

**SKRIPSI**



Oleh

**M. FARIH NAJIH**

NIM: 18510246

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG  
2025**

## **LEMBAR PERSETUJUAN**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja  
Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada  
PT. Hompimpa Animworks Kota Malang

### **SKRIPSI**

Oleh

**M. Farih Najih**

NIM : 18510246

Telah Disetujui Pada Tanggal 18 Juni 2025



**Dosen Pembimbing,**

**Ikhsan Maksum, M.Sc**

**NIP. 199312192019031012**

## LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai  
Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT.  
Hompimpa Animworks Kota Malang

### SKRIPSI

Oleh

**M. FARIH NAJIH**

NIM : 18510246

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 24 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1 Ketua Penguji

**Dr. Faisol, M.Pd**

NIP. 198411142023211015



2 Anggota Penguji

**Choirul Rozi, SS., M.Pd**

NIP. 198708082023211025



3 Sekretaris Penguji

**Ikhsan Maksum, M.Sc**

NIP. 199312192019031012



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Dr. Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. Farid Najih  
NIM : 18510246  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

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

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI KASUS PADA PT. HOMPIMPA ANIMWORKS KOTA MALANG)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Apabila di kemudian hari terdapat "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 18 Juni 2025

  
M. Farid Najih  
18510246

## **MOTTO**

**Revisi adalah seni memperbaiki kesabaran**

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Hompimpa Animworks Kota Malang.

Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi besar junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju cahaya kebaikan.

Penulis menyadari bahwasanya penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari pihak lain. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA., selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei., selaku Dekan fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, sekaligus dosen pembimbing skripsi.
3. Bapak Muhammad Sulhan SE., MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan dalam menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ibu Annissaa Nurfitri Kirana sebagai manajer HRD dan GA serta kepada seluruh Pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian skripsi.
7. Kedua Orang Tua dan Saudara saya yang senantiasa memberikan doa serta dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

8. Kepada Hana Rosita Nuri yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
9. Kepada Iqbal Chamdani, Vina Febilia Putri, Hilda Balqis, dan M. Bilal Zulfi yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
10. Kepada Sohebatul Mukarromah yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
11. Kepada Siskiye Febrin yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
12. Kepada seluruh barista Amstirdam Mergan yang telah memfasilitasi dan memberikan dukungan dalam pengerjaan skripsi penulis.
13. Teman sekaligus sahabat seperjuangan dari maba sampai lulus Zarobbi Maulana Putra dan Hamdan Ananta yang terus mendukung dan memotivasi penulis.
14. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwasanya penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak agar karya ini menjadi lebih baik. Semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin ya Robbal ‘Alamiin

Malang, 18 Juni 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN .....	v
SURAT PERNYATAAN .....	vi
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
ABSTRAK .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Kajian Teoritis.....	19
2.2.1. Kepemimpinan.....	19
2.2.2. Disiplin Kerja.....	29
2.2.3. Kinerja.....	34
2.3. Hubungan Antar Variabel .....	39
2.3.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai	39
2.3.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Disiplin Kerja...	40
2.3.3. Hubungan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	40
2.3.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi oleh Disiplin Kerja.....	41
2.4. Kerangka Konsep .....	41
2.5. Hipotesis Penelitian.....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>

3.1. Jenis Penelitian .....	44
3.2. Lokasi Penelitian .....	44
3.3. Populasi dan Sampel .....	45
3.3.1. Populasi .....	45
3.3.2. Sampel .....	45
3.4. Teknik Pengambilan Sampel .....	46
3.5. Jenis Data .....	46
3.5.1. Data Primer .....	46
3.5.2. Data Sekunder .....	46
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.7. Definisi Operasional Variabel .....	48
3.8. Skala Pengukuran .....	49
3.9. Metode Analisis Data .....	50
3.9.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	50
3.9.2. Statistika Inferensial .....	50
3.9.3. Uji Mediasi .....	54
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	55
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	55
4.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden .....	57
4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	58
4.1.4. Uji Instrumen Penelitian .....	60
4.1.5. Hasil Analisa Data .....	65
4.2. Pembahasan .....	69
4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai .....	70
4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja ... ..	72
4.2.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	74
4.2.4. Peran Mediasi Disiplin Kerja pada Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai .....	76
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>79</b>
5.1. Kesimpulan .....	79
5.2. Saran .....	80

5.2.1. Bagi PT. Hompimpa Animworks .....	80
5.2.2. Bagi Akademisi.....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>87</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	48
Tabel 3.2 Ringkasan Rule of Thumb Uji Validitas Convergent dan Discriminant .....	52
Tabel 4.1 Karakteristik Responden .....	57
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif .....	58
Tabel 4.3 Item Pernyataan yang Tidak Valid .....	62
Tabel 4.4 Uji Validitas Kovergen.....	63
Tabel 4.5 Uji Validitas Deskriminan.....	64
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas .....	65
Tabel 4.7 Uji Kolinieritas.....	66
Tabel 4.8 Goodnes Of Offit Model .....	66
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Hipotesis .....	67
Tabel 4.10 Pembahasan Hipotesis .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konsep .....	42
Gambar 4.1 Output PLS Sebelum Drop Item .....	61
Gambar 4.2 Output PLS Setelah Drop Item.....	62
Gambar 4.3 Hasil Analisis Model Struktural .....	69

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Peneliti.....	87
Lampiran 2 Jurnal Bimbingan Skripsi .....	88
Lampiran 3 Kuesioner.....	89
Lampiran 4 Evaluasi Model Pengukuran dan Model Struktural.....	99
Lampiran 5 Output Hasil Model Penelitian .....	101
Lampiran 6 Surat Bebas Plagiarisme .....	104

## ABSTRAK

Najih, Farih 2025, SKRIPSI: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Hompimpa Animworks Kota Malang”

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja, Variabel Intervening, Manajemen SDM.

---

Peran kepemimpinan dalam menentukan kualitas kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi yang bergerak di bidang kreatif seperti PT. Hompimpa Animworks Kota Malang. Gaya kepemimpinan demokratis dianggap sebagai model kepemimpinan yang mampu mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan, yang diyakini dapat meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, serta semangat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang, serta untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan *explanatory research*, yang bertujuan untuk menguji antar variabel. Populasi dan sampel adalah seluruh pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang yaitu 81 orang. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner, wawancara tersusun, dan observasi. Variabel dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis (X), Disiplin Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta disiplin kerja dapat memediasi pengaruh positif yang signifikan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang.

## ABSTRACT

Najih, Farih 2025, THESIS: “The Influence of Democratic Leadership Style on Employee Performance Through Work Discipline as an Intervening Variable at PT. Hompimpa Animworks Malang City”

Supervisor : Ikhsan Maksum, M.Sc.

Keywords : Democratic Leadership Style, Employee Performance, Work Discipline, Intervening Variable, Human Resource Management.

---

The role of leadership in determining employee performance quality, particularly in the context of organizations operating in the creative field such as PT. Hompimpa Animworks Kota Malang. Democratic leadership style is considered a leadership model capable of encouraging active employee involvement in the decision-making process, which is believed to enhance a sense of ownership, responsibility, and work enthusiasm. This study aims to examine and analyze the influence of democratic leadership style and work discipline on employee performance at PT. Hompimpa Animworks Kota Malang, as well as to examine and analyze the influence of work discipline as a mediating variable in the relationship between democratic leadership style and employee performance.

This study uses a quantitative research method with explanatory research, which aims to examine the relationship between variables. The population and sample consist of all employees of PT. Hompimpa Animworks in Malang City, totaling 81 individuals. Data collection techniques include questionnaires, structured interviews, and observations. The variables in this study are Democratic Leadership Style (X), Work Discipline (Z), and Employee Performance (Y). The data analysis method used is Partial Least Squares (PLS).

The results of the study indicate that democratic leadership style has a significant effect on employee performance, democratic leadership style has a significant effect on work discipline, work discipline has a significant effect on employee performance, and work discipline can mediate the significant positive effect of democratic leadership style on employee performance at PT. Hompimpa Animworks in Malang City.

## مستخلص البحث

ناجح، محمد فريح ٢٠٢٥، البحث الجامعي: تأثير أسلوب القيادة الديمقراطية على أداء الموظفين من خلال الانضباط في العمل كمتغير متدخل في شركة PT. Hompimpa Animworks مالانج. المشرف : إحسان معصوم، الماجستير

الكلمات الأساسية: أسلوب القيادة الديمقراطية، أداء الموظفين، انضباط العمل، المتغير المتدخل، إدارة الموارد البشرية.

دور القيادة في تحديد جودة أداء الموظفين، خاصة في سياق المنظمات العاملة في المجال الإبداعي مثل شركة PT. Hompimpa Animworks مالانج. يعتبر أسلوب القيادة الديمقراطية نموذجًا للقيادة قادرًا على تشجيع المشاركة النشطة للموظفين في عملية اتخاذ القرار، والذي يُعتقد أنه يمكن أن يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية وحماس العمل. تهدف هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل تأثير أسلوب القيادة الديمقراطية والانضباط الوظيفي على أداء موظفي شركة PT. Hompimpa Animworks مالانج، وكذلك اختبار وتحليل تأثير الانضباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية وأداء الموظفين.

استخدمت هذه الدراسة طريقة البحث الكمي مع البحث التفسيري، بهدف اختبار العلاقة بين المتغيرات. السكان والعينة هم جميع موظفي شركة PT. Hompimpa Animworks مالانج البالغ عددهم ٨١ شخصًا. تم استخدام تقنية جمع البيانات بالاستبيان والمقابلة المنظمة والملاحظة. المتغيرات في هذه الدراسة هي أسلوب القيادة الديمقراطية (X)، والانضباط في العمل (Z)، وأداء الموظفين (Y). وطريقة تحليل البيانات المستخدمة هي المربع الجزئي الأصغري (PLS).

أظهرت نتائج البحث أن أسلوب القيادة الديمقراطية له تأثير كبير على أداء الموظفين، وأسلوب القيادة الديمقراطية له تأثير كبير على الانضباط في العمل، والانضباط في العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين، كما أن الانضباط في العمل يمكن أن يكون وسيطًا للتأثير الإيجابي الكبير لأسلوب القيادة الديمقراطية على أداء موظفي شركة PT. Hompimpa Animworks مالانج.



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pada zaman teknologi ini yang mana serba canggih maka dituntut untuk adanya kompetisi serta inovasi, organisasi didesak/dituntut agar mengoptimalkan kinerja sebaik mungkin pada segala macam aspek. Hal ini dapat diamati pada adanya tidak konsistennya kinerja pada pegawai serta kinerja tidak terlepas pada peran gaya kepemimpinan yang menjadi fungsi cukup penting dalam mengarahkan dan menggerakkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan menjadi peran yang cukup utama dalam suatu organisasi. Menurut penelitian Yuni Antika dkk. (2024) meneliti peran kepemimpinan demokratis di era digital. Kesimpulannya adalah gaya ini efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, adaptasi terhadap teknologi, serta produktivitas dan inovasi bahkan dalam menghadapi tantangan digitalisasi dan kerja jarak jauh.

Kepemimpinan merupakan suatu topik bahasan yang cukup menarik untuk diteliti dikarenakan sangat menentukan keberlangsungan keberhasilan suatu organisasi. Terlebih pada zaman sekarang ini, semakin buruk etika dan mental seorang pemimpin sehingga semakin sulit mencari seorang pemimpin yang baik. Pemimpin yang baik bisa dikatakan sebagai pemimpin yang mau berkorban dan peduli untuk orang lain serta bersifat melayani. Menurut Setiawan & Pratama (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keahlian untuk mengajak suatu individu atau kelompok, kemahiran membimbing/mengarahkan perilaku bawahan atau kelompok, mempunyai pengetahuan serta wawasan agar dalam disiplin yang disenangi melalui sarana suatu lembaga/organisasi untuk meraih tujuan organisasi atau perusahaan.

Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh pemimpin yang bertanggung jawab, yang diandalkan untuk memberi dorongan dan terutama menjadi teladan yang positif bagi seluruh pegawai dalam bekerja. Seperti yang dikemukakan oleh

Veitzhal & Mulyadi dalam (Tumono, 2020) Pemimpin yang berhasil adalah prang yang memiliki kemampuan kualitas pribadi yang baik, dalam hal karater maupun bakat. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mengetahui caranya seorang pemimpin hingga dapat membawa anggota mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri yaitu salah satunya gaya kepemimpinan demokratis. Robbins, (2006) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung atau lebih melibatkan pegawai dalam mengambil suatu keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, serta menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih pegawai. Kepemimpinan dengan gaya demokratis memungkinkan kolaborasi antar individu untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan demokratis melibatkan konteks tentang apa yang harus dilakukan oleh anggota tim dan pemimpin. Gaya kepemimpinan yang demokratis mengutamakan proses musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama, memberikan arahan yang efektif kepada bawahan, serta menekankan pentingnya tanggung jawab dan kerja sama. Pendekatan kerja fokus pada kepentingan bersama yang melibatkan seluruh pihak terkait. Menurut Pane dkk, (2024) Gaya kepemimpinan demokratis melibatkan musyawarah antara anggota tim dan pemimpin tentang tugas yang harus diselesaikan. Proses ini menekankan partisipasi kolektif, penggunaan diskusi terbuka, dan pengambilan keputusan bersama, di mana setiap orang merasa dihargai dalam menentukan arah organisasi.

Kepemimpinan demokratis memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hal ini disebabkan oleh fakta bahwa tipe kepemimpinan tersebut memberikan kesempatan kepada pegawai untuk terlibat dalam berbagai aktivitas serta proses mengambil suatu keputusan sesuai dengan posisi, kemampuan, dan keterampilan mereka. Keterlibatan ini membuat pegawai merasa dihargai oleh pemimpin sehingga mendorong mereka untuk menghasilkan kinerja yang maksimal dan sesuai dengan ekspektasi (Retnaningtyas dkk., 2022). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin yang melibatkan keahliannya dalam mempengaruhi pegawainya agar

dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Pegawai yang menjalankan tanggung jawabnya atas tugas yang diberikan dengan tepat waktu maka orang tersebut telah menjalankan kedisiplin kerja.

Disiplin kerja merupakan keinginan dan kesadaran individu dalam mengerjakan serta menaati seluruh aturan perusahaan dan sosial yang berlaku (Wahid, 2018). Dengan adanya disiplin kerja, pegawai akan memiliki kesadaran akan tanggung jawab lebih atas tugasnya sehingga bisa memperoleh kinerja yang lebih efektif dan optimal. Disiplin kerja yang optimal mendeskripsikan rasa tanggung jawab seorang pegawai terhadap tugas yang diberikan/diamanahkan. Karena dengan semakin berkembangnya teknologi yang digunakan oleh perusahaan menyebabkan semakin banyak pekerjaan yang mudah dan cepat untuk dikerjakan oleh pekerja, sehingga sangat penting diadakannya pendisiplinan untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan yang diinginkan.

Adapun kepemimpinan demokratis juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena pegawai merupakan suatu aset yang perlu diperhatikan, dikelola, dan dievaluasi semaksimal mungkin, sehingga perusahaan dapat mencapai visi, misi, dan tujuannya. Hal yang terpenting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja pegawai agar tetap maksimal. Karena terdapat hubungan antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Leo dan Mesra (2024) bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan demokratis sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja sebesar 1.549 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen karyawan yang partisipatif memperkuat implementasi visi, misi dan tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (dalam Supriyanto: 2013) kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seorang dalam melaksanakan berbagai tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kapabilitas, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu. Dalam menghasilkan suatu kinerja yang maksimal terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi suatu kinerja pegawai dalam bekerja.

Dalam sejumlah penelitian terdahulu, memperlihatkan hasil yang berbeda. Hal ini disebabkan adanya perbedaan penggunaan variabel maupun populasi dan sampel serta uji penelitian yang digunakan dalam setiap penelitian. Perbedaan atau *Research gap* itulah yang mendasari penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Syafa'ah dan Setiani (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain juga dilakukan oleh Turmono dkk, (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Umban dan Novita (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sinurat dkk, (2023) juga menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh langsung/signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari sebagian penelitian lain yang dilakukan oleh Widia dan Rusdianti (2020) menyatakan terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Namun Penelitian lain dengan hasil yang sama adanya pengaruh langsung/signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh (Malau dan Wasiman 2020).

Pada penelitian ini objek yang digunakan adalah PT. Hompimpa Animworks Kota Malang. PT. Hompimpa Animworks adalah perusahaan animasi yang berfokus pada layanan animasi 3D dan pengembangan properti intelektual (IP). PT. Hompimpa Animworks menawarkan layanan mulai dari manifestasi ide, konsep IP, produksi animasi, hingga render akhir. Tim mereka terdiri dari ratusan artis berbakat dari seluruh dunia yang ahli di bidangnya. Oleh karena itu, PT. Hompimpa Animworks dalam melaksanakan kegiatannya berharap dapat melaksanakan produktivitasnya secara efektif dan efisien yang optimal, sesuai dengan rencana dan tujuan yang ditetapkan yaitu SOP (*Standart Operating Procedure*) pada NKK (Nilai Kredit Kerja). PT. Hompimpa Animworks Kota Malang memiliki 81 pegawai yang memproduksi animasi.

Dari hasil observasi atau pengamatan pada hari Rabu, 21 Mei 2025 serta wawancara dengan salah satu pegawai yaitu Zarobbi Maulana Putra sebagai Staf Manajer GA dengan menggunakan wawancara tersusun yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Hompimpa Animworks, perusahaan tersebut menggunakan gaya kepemimpinan demokratis karena dari populasi pegawai, 70% nya adalah generasi Z sehingga disiplin kerja pegawai pada perusahaan tersebut dianggap kurang menyeluruh dikarenakan kurangnya kesadaran dari para pegawai. Hal tersebut terbukti dari masih adanya sebagian pegawai yang datang terlambat. Selain itu, berdasarkan informasi dari keterangan salah satu pegawai bahwa masih adanya pegawai yang mengalami penurunan disiplin kerja seperti tidak tepat waktu berangkat ke kantor dan terlambat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Mengenai pernyataan di atas kurangnya disiplin kerja seperti tidak datang tepat waktu di kantor dikarenakan PT. Hompimpa Animworks tidak menggunakan sistem absensi *fingerprint* (sidik jari) namun diubah dengan menggunakan sistem NKK (Nilai Kredit Kerja) yang setiap divisi ada targetnya, yaitu magang 40%-60%, junior 70%-80%, dan middle 90%-110% jika tidak mencapai target maka akan terkena *punishment* 1 % yang mana sistem tersebut baru berjalan tiga bulan dan pastinya masih banyak yang perlu dievaluasi agar bisa berjalan dengan maksimal.

Berdasarkan fenomena yang melatar belakangi penelitian ini serta beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, maka peneliti ini akan mengkaji **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Hompimpa Animworks Kota Malang)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan peneliti di atas, maka peneliti merumuskan masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

2. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap disiplin kerja?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka disusun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap disiplin kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan referensi bagi peneliti selanjutnya mengenai perusahaan animasi, selain itu mampu mengembangkan dan menerapkan teori-teori yang lebih lengkap.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan terutama yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pembaca, pihak-pihak yang membutuhkan sebagai salah satu referensi yang akan dibutuhkan dikemudian hari tentang kepemimpinan demokratis, disiplin kerja, dan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian dilakukan oleh Priyagung & Wening (2020). “Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.
2. Malau & Wasiman (2020) “Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sansyu Precision Batam”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Widia & Rusdianti (2020) “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Tambahan Penghasilan Pegawai Sebagai Variabel Moderating”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antaran disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, tambahan penghasilan pegawai sebagai variabel *moderating* pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai hipotesisnya dapat diterima, tambahan penghasilan pegawai sebagai variabel *moderating* pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai hipotesisnya dapat diterima.
4. Owusu-manu dkk., (2021) “*Exploring The Linkages Between Project Managers’ Mindset Behaviour and Project Leadership Style in The Ghanaian Construction Industry*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *growth mindset* mendorong gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional, yang dianggap paling efektif dalam industri konstruksi Ghana, gaya kepemimpinan

yang otoriter atau transaksional kurang relevan dan cenderung tidak berhubungan dengan *mindset* positif, penelitian ini menyarankan pelatihan dan pengembangan *growth mindset* sebagai dasar dari kepemimpinan proyek yang sukses.

5. Rendi dkk., (2021) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi, Pengembangan Karir dan Proses Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta proses rekrutmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
6. Turmono dkk., (2021) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Syafa’ah & Setiani (2022) “Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan PDAM Giri Nawa Tirta Kabupaten Pasuruan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan PDAM Giri Nawa Tirta Kabupaten Pasuruan.
8. Hanindiya dkk., (2022) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Simalungun Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X) berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Z), gaya kepemimpinan demokratis (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y), disiplin kerja (Z) sebagai variabel *intervening* yang memediasi gaya kepemimpinan demokratis (X) terhadap kinerja (Y).

9. Retnaningtyas dkk., (2022) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di UPDT Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap budaya organisasi, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
10. Alkhadra dkk., (2023) “*Relationship of Ethical Leadership, Organizational Culture, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance : A Test of Two Mediation Models*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh langsung dan signifikan terhadap budaya organisasi, CSR dan kinerja organisasi, CSR dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja organisasi, penelitian ini mendukung teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) bahwa kepemimpinan yang etis mendorong tanggung jawab sosial dan budaya yang baik sehingga ada peningkatan kinerja.
11. Sinurat dkk., (2023) “*The Effect of Democratic Leadership Style, Work Status, Compensation, and Work Environment on Employee Performance*”. Hasil penelitian dengan uji T (parsial) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan hasil uji F-stat (simultan) gaya kepemimpinan demokratis, status pekerjaan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12. Masarif dkk., (2023) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Guru dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap disiplin kerja, disiplin kerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, disiplin kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

13. Putra & Rosita (2023) “Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid 19”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja dan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi, karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
14. Suprihatin dkk., (2023) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bunguran Timur Laut Kabupaten Natuna”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
15. Umban & Novita (2023) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Boneka Sukabumi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
16. Dewi dkk., (2023) “*Enabling Employees to Perform with the Factors that Influence it: The Impact of Democratic Leadership and Work Discipline*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis, motivasi diri,

dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan demokratis, motivasi diri, dan disiplin kerja, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

17. Diossy dkk., (2024) “*The Role of Leadership in Digital Transformation-a Paradoks Way to Improve Operational Performance*”. Hasil penelitian gaya kepemimpinan (*taks-oriented*) berpengaruh positif signifikan terhadap strategi digital serta berpengaruh positif terhadap organisasi dan teknologi digital, gaya kepemimpinan (*relationship-oriented*) tidak berpengaruh signifikan terhadap transformasi digital, gaya kepemimpinan (*taks-oriented*) tidak berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, transformasi digital tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja.
18. Jihan dkk., (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi Kesehatan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada organisasi kesehatan.
19. Nadiva dkk., (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Karyawan Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi’in Tasikmadu, Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.
20. Shodiki dkk., (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pada Perawat RSUD Kabupaten Lombok Utara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin.
21. Cintya & Mufti (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Cafe Hangout Melalui Penerapan MSDM Strategis. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), penerapan MSDM strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh penerapan MSDM strategis.

22. Novita & Alan (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pusat Statistik Jakarta Selatan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
23. Sarafudin dkk., (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada BPMP Provinsi Sulawesi Tenggara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
24. Hanazka dkk., (2024) “Studi Literatur: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
25. Firmansyah & Winarto (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Antara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel antara.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Jurnal-Penulis-Tahun	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
1.	Priyagung dan Wening, 2020, Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z)	Regresi linier sederhana, regresi linier berganda, dan <i>path analysis</i>	Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.
2.	Malau dan Wasiman, 2020, Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sansyu Precision Batam	Disiplin Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	<i>Partial Least Square</i> (PLS) 3.0	Disiplin kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Widia dan Rusdianti, 2020, Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Tambahan Penghasilan Pegawai Sebagai Variabel <i>Moderating</i> .	Disiplin Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y), Tambahan Penghasilan (Z)	Regresi linier berganda, Uji T, Uji F	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antaran disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, tambahan penghasilan pegawai sebagai variabel moderating pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai hipotesisnya dapat diterima, tambahan penghasilan pegawai sebagai variabel moderating pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai hipotesisnya dapat diterima.
4.	Owusu-manu dkk, 2021, <i>Exploring The Linkages Between Project</i>	Perilaku Pola Pikir (X),	SPSS	<i>Growth mindset</i> mendorong gaya kepemimpinan demokratis

	<i>Managers' Mindset Behaviour and Project Leadership Style in The Ghanaian Construction Industry</i>	Gaya Kepemimpinan (Y)		dan transformasional, yang dianggap paling efektif dalam industri konstruksi Ghana, gaya kepemimpinan yang otoriter atau transaksional kurang relevan dan cenderung tidak berhubungan dengan <i>mindset</i> positif, penelitian ini menyarankan pelatihan dan pengembangan <i>growth mindset</i> sebagai dasar dari kepemimpinan proyek yang sukses.
5.	Rendi dkk, 2021, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi, Pengembangan Karir dan Proses Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Pengembangan Karir (X2), Proses Rekrutmen (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linier berganda, Uji R <sup>2</sup> , uji T dan uji F	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, proses rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6.	Turmono dkk, 2021, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi sederhana, Uji T, Uji F	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Syafa'ah dan Setiani, 2022, Disiplin Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Pada Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan PDAM Giri Nawa Tirta Kabupaten Pasuruan.	Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Karyawan (Y), Disiplin Kerja (Z)	Uji path analisis	Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.
8.	Hanindiya dkk, 2022, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Simalungun	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Pegawai (Y), Disiplin Kerja (Z)	Regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan demokratis (X) berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Z), gaya kepemimpinan demokratis (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y), disiplin kerja (Z) sebagai variabel <i>intervening</i> yang

	Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>			memediasi gaya kepemimpinan demokratis (X) terhadap kinerja (Y).
9.	Retnaningtyas dkk, 2022, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di UPDT Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y), Budaya Organisasi (Z)	<i>Path analysis</i> , SPSS, <i>Sobel Mediation Test</i>	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap budaya organisasi, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
10.	Alkhadra dkk, 2023 <i>Relationship of Ethical Leadership, Organizational Culture, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance : A Test of Two Mediation Models</i>	Kepemimpinan Etika (X1), Budaya Organisasi (X2), Tanggung Jawab Sosial (X3), Kinerja Organisasi (Y)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan <i>Smart PLS</i> 3.0	Kepemimpinan etis berpengaruh langsung dan signifikan terhadap budaya organisasi, CSR dan kinerja organisasi, CSR dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja organisasi, penelitian ini mendukung teori pemangku kepentingan ( <i>stakeholder theory</i> ) bahwa kepemimpinan yang etis mendorong tanggung jawab sosial dan budaya yang baik sehingga ada peningkatan kinerja.
11.	Sinurat dkk, 2023, <i>The Effect of Democratic Leadership Style, Work Status, Compensation, and Work Environment on Employee Performance</i>	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Status Pekerjaan (X2), Kompensasi (X3), Lingkungan Kerja (X4), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linier berganda, Uji T, Uji F, koefisien determinan (R <sup>2</sup> )	Uji T (parsial) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan hasil uji F-stat (simultan) gaya kepemimpinan demokratis, status pekerjaan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

12.	Masarif dkk, 2023, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Guru dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kinerja Guru (Y), Disiplin Kerja (Z)	<i>Smart PLS</i> 3.0	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap disiplin kerja, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, disiplin kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.
13.	Putra dan Rosita, 2023, Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid 19	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Karakteristik Individu (X2), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z)	<i>Partial Least Square</i> (PLS) 3.0	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja dan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi, karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
14.	Suprihatin dkk, 2023, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bunguran Timur Laut Kabupaten Natuna	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y)	<i>Path analysis</i>	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	Umban dan Novita, 2023, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Boneka Sukabumi	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Kemampuan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linier berganda, koefisien determinasi (R <sup>2</sup> ), Uji T, Uji F	Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya

				kepemimpinan demokratis dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
16.	Dewi dkk, 2023, <i>Enabling Employees to Perform with the Factors that Influence it: The Impact of Democratic Leadership and Work Discipline.</i>	Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Diri (X2), Disiplin Kerja (X3), Kemampuan Karyawan (Y)	Regresi linier, Uji T, Uji F	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis, motivasi diri, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan demokratis, motivasi diri, dan disiplin kerja, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
17.	Diossy dkk, 2024, <i>The Role of Leadership in Digital Transformation- a Paradoks Way to Improve Operational Performance</i>	Gaya kepemimpinan (X), Peningkatan Kinerja (Y), Transformasi Digital (Z)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan <i>smart PLS</i>	Gaya kepemimpinan ( <i>taks-oriented</i> ) berpengaruh positif signifikan terhadap strategi digital serta berpengaruh positif terhadap organisasi dan teknologi digital, gaya kepemimpinan ( <i>relationship-oriented</i> ) tidak berpengaruh signifikan terhadap transformasi digital, gaya kepemimpinan ( <i>taks-oriented</i> ) tidak berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, transformasi digital tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja.
18.	Cintya dan Mufti, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Cafe Hangout Melalui Penerapan MSDM Strategis	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Karyawan (Y), Penerapan MSDM Strategis (Z)	<i>Partial Least Square</i> (PLS) 3.0	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), penerapan MSDM strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan

				signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh penerapan MSDM strategis.
19.	Firmansyah dan Winarto, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Antara	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z)	<i>Structural Equation Model</i> dan <i>Partial Least Square</i> (SEM-PLS)	Gaya kepemimpinan demokratis tidak memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel antara.
20.	Hanazka dkk, 2024, Studi Literatur: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Pegawai (Y)	Studi literatur	Gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
21.	Sarafudin dkk, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada BPMP Provinsi Sulawesi Tenggara	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
22.	Novita dan Alan, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pusat Statistik Jakarta Selatan	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linier berganda, Uji T, Uji F, Uji (R2)	Gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
23.	Shodiki dkk, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Lingkungan Kerja (X2),	Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif

	Terhadap Disiplin Kerja Pada Perawat RSUD Kabupaten Lombok Utara	Disiplin Kerja (Y)		dan signifikan terhadap disiplin kerja.
24.	Nadiva dkk, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Karyawan Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu, Malang)	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan <i>smart PLS</i> 3.0	Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.
25.	Jihan dkk, 2024, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi Kesehatan	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Karyawan (Y)	Studi literatur	Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada organisasi kesehatan.

Perbedaan penelitian ini dari penelitian terdahulu yaitu terletak pada teknik analisis data, lokasi, dan sampel. Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS) seperti *Outer Model* (Model Pengukuran dan *Inner Model* (Model Struktural). Penelitian ini berlokasi di PT. Hompimpa Animworks Kota Malang dimana masih belum pernah digunakan sebagai tempat penelitian di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) seperti tentang kepemimpinan. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Hompimpa Animworks yang berjumlah sebanyak 81 responden.

## 2.2. Kajian Teoritis

### 2.2.1. Kepemimpinan

#### 2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Siagian (2002) dalam Abu (2014:203) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keterampilan yang dimiliki oleh seorang individu untuk mempengaruhi orang lain. Keterampilan mempengaruhi ini terwujud dalam berbagai cara, dan individu bersedia mengikuti keinginan pemimpin

meskipun mereka tidak menyukainya. Robins dan Judge (2016:127) juga mengemukakan definisi kepemimpinan, dan mereka berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses atau cara yang dilakukan oleh seorang individu untuk mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, menurut Kartono (2008: 34). Khair (2019: 9) juga menyatakan bahwa kepemimpinan adalah keterampilan yang mempengaruhi individu dan mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemahiran seseorang dalam mengamati dan mempengaruhi bawahannya sehingga mereka bersedia berbuat, bertindak dan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga dapat mempersembahkan kinerja yang maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan.

Widodo (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sikap yang mempengaruhi individu atau kelompok dengan memberikan tekanan agar mereka mau mencapai tujuan. Pengaruh erat kaitannya dengan terpenuhinya keinginan bawahan, yang melibatkan beberapa faktor penting, yaitu proses komunikasi, tindakan, dan pencapaian tujuan. Kepemimpinan bergantung pada kekuatan pengaruh dan kesungguhan/keseriusan hubungan antara pemimpin dengan bawahan atau pengikut. Dalam mempengaruhi perilaku individu atau bawahan, diperlukan kepemimpinan sebagai norma perilaku pribadi (Miftah, 2010). Pemimpin adalah orang yang membuat rencana dan bertindak bersama-sama dengan anggota tim lainnya sesuai dengan rencana atau gaya tersebut.

Para pemimpin memiliki kekuatan yang dinamis untuk mendorong, menginspirasi, dan mengoordinasikan organisasi bisnis dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah praktik yang memotivasi orang lain untuk menyetujui, manajemen, dan persuasi untuk mencapai tujuan (Sutrisno, 2016). Dari pandangan tertentu di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin mengacu pada bagaimana mereka mempengaruhi, membimbing, menginspirasi, dan mempertahankan kontrol bawahan mereka

sehingga mereka dapat melakukan tugas secara efektif dan optimal. Saat ini, para pemimpin dipaksa untuk berpartisipasi dalam tantangan besar. Manajer harus dapat berurusan dengan bawahan mereka yang ingin menuangkan keahlian dan organisasi tim terbaik mereka. Hubungan yang tidak lengkap terjadi ketika seorang pemimpin menggunakan kekuatan penuh tanpa melihat status bawahannya (Anoraga, 1992).

Dari penjelasan di atas terdapat hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan merupakan perilaku yang menempel pada diri individu atau pemimpin dalam mempengaruhi bawahan supaya bersedia melaksanakan dan tanggung jawab terhadap tugasnya demi tercapainya visi dan misi perusahaan.
- b. Seorang pemimpin diharuskan mempunyai pembaharuan atau inovasi ketika memimpin.
- c. Keterlibatan seorang pemimpin merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam memimpin.

Dalam aspek manajemen, seorang pemimpin harus menargetkan visi dan misi yang ingin diterapkan oleh organisasi, dalam situasi ini, seorang pemimpin perlu mengatur strategi dan taktik tertentu. Dengan strategi dan taktik spesifik, keputusan organisasi dalam menerapkan visi dan misi adalah sebuah cara yang efektif dan optimal. Tidak hanya seorang pemimpin juga dapat memecahkan masalah dengan akurasi dan ketelitian. Karena jika pemimpin tidak cocok untuk implementasi keputusan, ia akan memiliki dampak serius pada organisasi karena keberadaan pesaing, serta berbagai jenis konsekuensi seperti waktu dan efisiensi. Efektivitas pemimpin yang kadang-kadang diperoleh dari keberhasilan seseorang untuk secara akurat menentukan perilaku aktingnya sesuai dengan situasinya. Rucy (2006) di Abu (2014: 205) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang sukses memiliki karakter, seperti:

1. Bersemangat,

2. Ketelitian,
3. Berilmu,
4. Berbudi,
5. Memiliki kepribadian yang baik,
6. Memiliki rasa percaya diri yang tinggi,
7. Kreatif dan inovatif,
8. Objektif dan adil

#### **2.2.1.2. Teori Kepemimpinan**

Menurut Mulyadi dan Riva'i (2009: 7) menjelaskan beberapa teori munculnya seorang pemimpin dalam organisasi. Teori-teori tersebut yaitu:

1. Teori Bakat  
Seorang pemimpin dikatakan baik apabila memiliki kemampuan yang bagus dalam mengembangkan bakatnya.
2. Teori Lingkungan  
Teori ini berupa situasi dan kondisi tertentu yang mana dapat mendesak seseorang menjadi pemimpin.
3. Teori Genetis  
Pada teori ini semua orang tidak dapat menjadi pemimpin, di karenakan pemimpin terlahir dari seorang pemimpin. Seperti halnya anak sultan dsb.
4. Teori Ekologis  
Pada teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena telah mengalir jiwa kepemimpinan, yang di karenakan diasah oleh lingkungan masyarakat yang kondusif.
5. Teori Sifat  
Bahwasanya menjadi seorang pemimpin dapat tergantung dengan sifatnya. Seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin maka bisa juga menjadi pemimpin.
6. Teori Gaya Perilaku  
Pada teori ini tindakan seorang pemimpin itu sendiri yang menghasilkan keberhasilan atau kegagalan dalam pemimpin.

## 7. Teori Sosial

Teori sosial berbanding terbalik dengan teori genetis, yang mana menurut teori ini semua orang dapat menjadi pemimpin di karenakan pengaruh sosial.

### 2.2.1.3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2005) dalam (Riadi, 2019: 65) kepemimpinan secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Fungsi instruksi

Fungsi ini berupa komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pihak komunikator yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efisien. Kepemimpinan yang berhasil membutuhkan keahlian untuk mendorong dan memotivasi bawahan untuk melaksanakan perintah.

#### 2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini berupa komunikasi dua arah sehingga pada tahap pertama dalam usaha mengambil keputusan, pemimpin memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan suatu keputusan. Pada tahap selanjutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan dibuat dan dilaksanakan. Konsultasi tersebut dimaksudkan supaya memperoleh masukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan melakukan fungsi ini diharapkan keputusan-keputusan pemimpin akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengarahkannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

#### 3. Fungsi partisipatif

Salaam melakukan fungsi ini pemimpin berusaha membangkitkan pegawai yang dipimpinnya, seperti ikut dalam mengambil keputusan serta dalam pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti berbuat semen-mena,

melainkan dilaksanakannya secara kondusif dan terarah berupa kerja sama dengan tidak ikut campur atau mengambil tugas pokok orang lain. Partisipasi pemimpin harus tetap pada fungsi sebagai pemimpin, bukan sebagai pelaksana.

#### 4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang dengan membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi ini pada dasarnya berarti kepercayaan pemimpin terhadap pegawainya sehingga kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi juga diyakini dimiliki oleh pegawai.

#### 5. Fungsi pengendalian

Fungsi ini menjelaskan bahwa kepemimpinan yang berhasil atau efektif bisa mengatur aktivitas pegawainya secara restruktur serta dalam koordinasi yang efektif, sehingga dapat mencapai tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat dijalankan melalui kegiatan pengarahan, bimbingan, koordinasi serta pengawasan.

### **2.2.1.4. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikut sertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab kepada bawahannya (Rivai, 2013). Kepemimpinan demokratis memandang sumber daya manusia sebagai unsur terpenting dalam suatu kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis tercermin dalam perilaku dominan sebagai pelindung dan penyelamat, serta perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Selain itu, kepemimpinan demokratis juga tercermin dalam perilaku dominan sebagai pelaksana (Daryanto, 2011).

Pemimpin yang demokratis tidak melihat kepemimpinannya sendiri sebagai indikator, tetapi sebagai pemimpin dalam tim. Pemimpin yang

demokratis selalu berusaha memotivasi anggota untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan upayanya, mereka selalu berawal dari kepentingan dan kebutuhan tim serta mempertimbangkan kemampuan dan potensi tim. Robbins (2006) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan pemimpin yang lebih suka melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan wewenang, mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan dan metode kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk mengajar mereka.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahannya dan menggambarkan pemimpin yang ikut terlibat dalam pengambilan keputusan bersama pegawainya dan juga cenderung berpartisipasi pada pekerjaan bawahannya.

#### **2.2.1.5. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Menurut Pasolong (2013) indikator kepemimpinan demokratis antara lain sebagai berikut:

1. Keputusan dibuat bersama  
Pemimpin yang demokratis membuat keputusan bersama dengan bawahan agar sesuai target sehingga mencapai tujuan organisasi.
2. Menghargai potensi setiap bawahannya  
Pemimpin dapat menghargai setiap potensi pegawai serta mengakui keahlian pegawai di bidangnya masing-masing dan juga dapat memanfaatkan kapasitas setiap pegawai sebaik mungkin.
3. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahannya  
Merupakan hal yang wajar dalam organisasi jika ada suatu kritikan, saran maupun pendapat dari pegawai. Dengan ini pegawai dapat bersemangat untuk lebih meningkatkan potensi diri serta menjadi lebih baik.
4. Melakukan kerja sama

Pemimpin mampu bekerja sama dalam menjalankan tugas dengan pegawai merupakan pemimpin yang baik. Pemimpin tidak malu untuk terjun bersama pegawai dalam mengerjakan tugas.

#### 2.2.1.6. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, khalifah berfungsi sebagai representasi kepemimpinan. Pada dasarnya, manusia adalah pemimpin dirinya sendiri, dan setiap pemimpin pasti akan bertanggung jawab atas apa yang mereka pimpin. Kita bertanggung jawab atas apa yang telah kita lakukan dan memimpin diri kita sendiri untuk melakukan berbagai kegiatan dalam keseharian. Menurut Winardi (2000: 45) seorang pemimpin, baik pemimpin formal maupun nonformal, akan melaksanakan kepemimpinannya sesuai dengan derajat, kekuatan, wilayah, dan tujuan. Oleh karena itu, penjelasan Winardi tentang pemimpin adalah bahwa setiap orang yang memimpin bawahannya harus sesuai dengan derajat, kekuatan, dan wilayah jangkauan mereka agar dalam proses pemimpin mereka sesuai dengan hak dan kewenangan instansi atau perusahaan yang dinaungi mereka.

Hal ini selaras dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (سورة البقرة: 30).

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS. Al-Baqarah: 30).*

Ayat tersebut menunjukkan bahwa kekhalifahan terdiri atas wewenang yang dianugerahkan Allah SWT. oleh sebab itu seorang khalifah harus melaksanakan tugas sesuai yang diajarkan yang mana dengan petunjuk Allah

yang memberinya tugas dan wewenang. Kebijakan yang tidak sesuai dengan kemauanya adalah pelanggaran terhadap makna dan tugas kekhalifahan (Shihab, 2002: 142).

Manusia diciptakan untuk menjadi khalifah yang dapat diartikan sebagai pemimpin, baik pemimpin bagi dirinya sendiri maupun orang lain yang bertugas untuk kebaikan yang hakiki, yaitu kebaikan dunia dan akhirat yang menganjurkan manusia lainnya untuk mencegah kemungkaran dan membuat kedzaliman dimuka bumi (Diana, 2020: 50).

Kepemimpinan secara garis simetris pandangan islam juga dijelaskan dalam Al-Qur'an pada surah As-Sajdah (32) ayat 24, sebagai berikut:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ (سورة السجدة: 24).

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami”. (QS. As-Sajdah: 24).

Dalam Islam, Rasulullah SAW yaitu pemimpin umat yang menjadi tauladan dalam segala hal, baik dalam hal ibadah, sikap dan perilaku akhlak atau adab yang sangat dikedepankan dalam kehidupan sehari-hari (Diana, 2020: 65). Keteladanan beliau dinyatakan dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab:21 yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (سورة الأحزاب: 21).

Artinya: “Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah”.

Dari ayat-ayat di atas, dapat diketahui bahwa Rasulullah memiliki akhlak yang mulia, sehingga kemampuan kepemimpinannya sangat baik. Contoh dalam ayat-ayat tersebut adalah bahwa ada beberapa aspek kepribadian beliau yang patut diteladani, atau dengan kata lain, kepribadian beliau secara keseluruhan merupakan teladan (Shihab, 2002, Vol. 11: 242). Kita semua menjadi umat

beliau sebaiknya dapat bersyukur dengan menerapkan serta meneladani sikap beliau dalam keseharian, dengan harapan semoga kita memperoleh syafa'at beliau Nabi Muhammad SAW.

Pemimpin harus jujur dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya, jika tidak maka ia akan menyalahgunakan kekuasaannya. Uraian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk menguasai berbagai fasilitas dan menghasilkan uang, tetapi juga sebagai tanggung jawab dan pengorbanan yang harus ditunaikan semaksimal mungkin (Sakdiah, 2016). Sifat adil dan amanah harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Sebagaimana ditegaskan dalam (Q.S An- Nissa: 58):

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا (سورة النساء: 58).

Artinya: “Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.”

Ayat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah amanah yang harus dijalani dengan ikhlas, adil dan tanggung jawab. Setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dipimpinnya (Nawawi, 1999: 303-304). Hal ini selaras dengan HR. Bukhari No. 6605 tentang tanggung jawab pemimpin:

حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ حَدَّثَنِي مَالِكٌ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلَّا مِمَّا عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami [Ismail] Telah menceritakan kepadaku [Malik] dari [Abdullah bin Dinar] dari [Abdullah bin Umar] radliallahu 'anhuma, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: “ketahuilah Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggung jawabannya atas yang di pimpin, penguasa yang memimpin rakyat banyak dia akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya, setiap kepala keluarga adalah pemimpin anggota keluarganya dan dia dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya, dan isteri pemimpin terhadap keluarga rumah suaminya dan juga anakanaknya, dan dia akan dimintai pertanggung jawabannya terhadap mereka, dan budak seseorang juga pemimpin terhadap harta tuannya dan akan dimintai pertanggung jawaban terhadapnya, ketahuilah, setiap kalian adalah bertanggung jawab atas yang dipimpinnya”. (HR. Bukhari: 6605)”.

Makna hadist di atas yaitu semua orang adalah pemimpin dan hamba akan dimintai pertanggung jawaban di hadapan Allah SWT. Oleh karena itu setiap manajer dapat dikatakan berhasil dalam sebuah organisasi jika manajer dapat mengarahkan dan memimpin. Sekalipun memiliki bawahan, seorang pemimpin tetap mempunyai keharusan untuk menjalankan tanggung jawabnya semaksimal dan sebaik mungkin, dalam melaksanakan keinginan dan tujuan organisasi. (Diana, 2012: 168)

## **2.2.2. Disiplin Kerja**

### **2.2.2.1. Pengertian Disiplin**

Menurut Siagian (2014), disiplin kerja adalah strategi manajemen untuk mendorong anggota organisasi untuk memenuhi berbagai persyaratan. Nurcahyo (2011) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Organisasi harus memiliki disiplin agar tidak ada kelalaian, penyimpangan, atau kelalaian yang mengakibatkan pemborosan pekerjaan.

Disiplin, menurut Henry Simamora (2013: 610), adalah proses mengoreksi atau menghukum anggota staf yang melanggar prosedur atau aturan. tentang perilaku pekerja yang tidak sesuai yang mengganggu atau mengganggu kinerja organisasi. Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk menaati segala peraturan dan ketentuan

perusahaan serta norma yang berlaku. Kesadaran adalah kemauan seseorang untuk menaati segala peraturan dan ketentuan serta memahami tugas dan kewajibannya, sehingga ia akan menaati/mengerjakan segala pekerjaan dengan baik dan bukan karena terpaksa. Kemauan adalah sikap, perilaku dan tindakan seseorang untuk menaati segala peraturan dan ketentuan perusahaan (baik yang tertulis maupun tidak tertulis).

Berdasarkan uraian pengertian di atas, menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi atau perusahaan. Disiplin merupakan menaati peraturan serta memiliki tanggung jawab yang diberikan oleh instansi, berdasarkan pada pernyataan tersebut diharapkan efektifitas pada kinerja pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertindak laku disiplin.

#### **2.2.2.2. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja**

Menurut Rivai (2006) ada empat perspektif disiplin kerja, yaitu:

- a. Disiplin Retributif yaitu tindakan menghukum kepada anggota yang telah bersalah.
- b. Disiplin Korektif yaitu tindakan pembetulan atau mengoreksi tindakan dari kesalahan anggota.
- c. Prespektif Hak-hak Individu yaitu tindakan melindungi hak-hak individu selama kegiatan disipliner.
- d. Prespektif Utilitarian yaitu penggunaan tindakan disiplin hanya pada konsekuensi tindakan disiplin.

#### **2.2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2016: 194) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada lima yaitu pertama tujuan dan kemampuan, kedua kepemimpinan, ketiga kompensasi, keempat sanksi hukum dan pengawasan. Diuraikan sebagai berikut:

- a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan juga mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai karena pekerjaan yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan setiap pegawai, sehingga pegawai disiplin dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugasnya.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, karena bagaimanapun pemimpin akan menjadi contoh teladan bagi para anggotanya.

c. Kompensasi

Kompensasi juga berperan penting terhadap tingkat kedisiplinan pegawai, karena semakin besar gaji atau upah yang diterima oleh pegawai maka akan bertambah pula disiplin kerja pegawai karena pegawai adalah aset perusahaan.

d. Sanksi Hukum

Sanksi Hukum yang cukup berat akan membuat pegawai takut untuk melakukan tindakan yang melanggar dan membuat pegawai mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan.

e. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka membuat pegawai menjadi disiplin karena adanya rasa hati-hati pada diri mereka untuk melakukan kesalahan dan pelanggaran karena diawasi.

#### **2.2.2.4. Indikator-indikator Disiplin Kerja**

Adapun menurut Lateiner dalam Indriyati (2017) indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Efisiensi waktu

Pegawai dikatakan disiplin yaitu jika mempunyai sikap ketaatan peraturan dalam perusahaan mengenai jam kerja.

2. Pemanfaatan sarana

Pegawai dapat berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor untuk menghindari terjadinya kerusakan pada aset perusahaan seperti printer, *keyboard*, *headset*, komputer dsb.

3. Kepatuhan terhadap aturan kantor

Sikap yang menunjukkan untuk mentaati setiap peraturan yang berlaku dalam perusahaan seperti kerapian dalam memakai seragam, izin apabila tidak masuk kantor, dsb.

4. Tanggung jawab yang tinggi

Sikap yang menunjukkan *value* seseorang akan tugas yang sedang ditugaskan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan seperti bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

#### 2.2.2.5. Disiplin Kerja dalam Perspektif Islam

Disiplin adalah kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan orang untuk tunduk kepada keputusan pemerintah dan peraturan yang berlaku. Dengan kata lain disiplin adalah sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan tanpa pamrih.

Dalam ajaran Islam ada ayat Al-Qur'an dan hadis yang memerintahkan disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, antara lain surah An-Nisa Ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا  
(سورة النساء: 59).

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (QS. An-Nisa 59)”.

Agar kemashlahatan umum tercapai, kaum muslimin harus taat dan patuh kepada Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang berkuasa atau terpandang di

antara mereka. Mengikuti ajaran yang terkandung dalam Al-Qur'an adalah salah satu definisi taat kepada Allah, menurut Ibnu Katsir. Namun, taat kepada Rasulullah adalah dengan melakukan apa yang dia lakukan. Orang-orang yang beriman juga diperintahkan untuk taat kepada Ulil Amri, yaitu para ulama dan pemimpin kaum muslimin. Taat kepada mereka harus disertai dengan ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya, tidak boleh bertentangan dengan mereka. Sama halnya dengan perusahaan, mematuhi peraturan organisasi dan memiliki disiplin kerja yang baik akan berdampak positif pada kualitas perusahaan.

Dalam Islam, disiplin atau ketaatan merupakan sesuatu yang mendapat perhatian khusus dari Sang Pencipta, dimana Allah berjanji “demi masa” dalam Al-Qur'an surah Al-Ashar: 103 ayat 1-3:

وَالْعَصْرِ، إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ، إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (سورة العصر: 1-3).

Artinya: “Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran”.

Pada surah di atas Allah mengangkat sumpah demi waktu, yang berarti bahwa pentingnya memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin dengan aktivitas yang bermanfaat atau produktif bagi diri sendiri dan orang lain, sebab jika tidak maka ada kerugian yang menanti (Shihab, 2002). Dalam sebuah Hadist Riwayat Bukhari dan Muslim juga telah menyebutkan mengenai kedisiplinan yaitu:

“Seorang muslim wajib mendengar dan taat, baik dalam hal yang disukainya maupun hal yang dibencinya, kecuali bila ia diperintah untuk mengerjakan maksiat. Apabila ia diperintah mengerjakan maksiat, maka tidak wajib untuk mendengar dan taat” (H.R Bukhari Muslim).

Oleh karena itu, Islam dengan jelas menekankan pentingnya disiplin, terutama dalam hal penggunaan waktu. Selain itu, Islam mengajarkan umatnya untuk memperhatikan dan menerapkan nilai-nilai disiplin sesuai dengan ajaran

Islam dalam kehidupan sehari-hari mereka untuk meningkatkan kualitas hidup mereka (Abdullah, 2015).

### **2.2.3. Kinerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata "prestasi kerja", yang berarti prestasi kerja sebenarnya yang dicapai oleh seseorang di tempat kerja. Kinerja, atau prestasi kerja, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Seseorang harus memiliki keinginan dan tingkat kemampuan tertentu untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan mereka. Keterampilan dan kesediaan seseorang tidaklah cukup untuk melakukan pekerjaan tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dilakukan. Kinerja merupakan pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan. Menurut Hasibuan (2013: 94) prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dapat diraih oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan atas dasar keahlian, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Sedarmayanti (2011: 260), kinerja berarti hasil kerja seorang pekerja, proses manajemen, atau organisasi secara keseluruhan, yang dapat diukur dan dapat dibuktikan (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja, menurut Mangkunegara (2011: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja pekerja sangat penting untuk suatu perusahaan.

Kinerja didefinisikan sebagai perilaku kerja seorang pegawai sesuai dengan peranannya dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Ini karena kinerja pegawai sangat penting untuk keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia adalah bagian yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi; tanpa kinerja yang baik, organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya.

Adapun menurut Mankunegara (2011: 68) tentang ciri dari orang yang memiliki karakteristik pada kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan

#### **2.2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2005) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

- a. Faktor Internal

Faktor yang berkaitan dengan karakter pribadi. Kinerja yang baik dapat dihasilkan dari kemampuan yang baik dan motivasi yang tinggi, sedangkan kinerja yang buruk dapat dihasilkan dari kemampuan yang kurang serta kurangnya motivasi.

- b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dapat mempengaruhi kinerja seorang yaitu lingkungan baik di dunia kerja maupun sosial. seperti perilaku rekan kerja, sikap pimpinan, dan kondisi lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Wirawan (2009) ada 3 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja:

1. Faktor lingkungan internal organisasi

Dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga pimpinan perusahaan hendaknya mendorong

karyawannya untuk menciptakan suasana internal yang nyaman guna mendukung aktivitas produktivitas perusahaan.

2. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Lingkungan eksternal adalah situasi yang terjadi di luar tempat kerja perusahaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis keuangan yang dapat mengurangi gaji karyawan secara signifikan.

3. Faktor internal pegawai

Faktor internal pegawai, baik yang dibawa dari lahir maupun yang diperoleh selama pengembangan kredibilitas.

### **2.2.3.3. Pengukuran Kinerja**

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan *output* atau hasil yang telah dicapai. Untuk melihat kinerja terdapat beberapa perbedaan diantara para ahli untuk mengukurnya. Menurut Dharma dalam (Supriyanto dan Maharani, 2013: 177) memberikan tolak ukur terhadap kinerja, yakni:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang diselesaikan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan adanya penilaian kinerja (*performance appraisal*). Penilaian ini umumnya mencakup seluruh aspek pelaksanaan pekerjaan, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia, yang juga sering disebut sebagai evaluasi kinerja, telaah kinerja, penilaian pegawai, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat karyawan. Semua istilah tersebut merujuk pada proses yang sama.

Perlu dibedakan antara penilaian kinerja (*performance appraisal*) dengan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berfokus pada seberapa baik seorang pegawai melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, sedangkan evaluasi pekerjaan menilai seberapa besar nilai suatu posisi atau

pekerjaan bagi organisasi, yang kemudian menjadi dasar dalam menentukan kisaran gaji untuk posisi tersebut (Simamora dalam Supriyanti dan Maharani, 2013:178).

#### **2.2.3.4. Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (2016: 260) berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan  
Jumlah yang diperlukan untuk dicapai. Tercapainya aktualisasi kerja merupakan syarat bagi pengukuran kuantitatif.
2. Kualitas Pekerjaan  
Bobot yang perlu dicapai. Gambaran kualitatif evaluasi tingkat keefektifan penyelesaian.
3. Keefisienan Waktu  
Sejalan atau tidaknya dengan dimulainya waktu. Pengukuran ketepatan waktu adalah kategori unik dari pengukuran kuantitatif yang menilai seberapa cepat suatu tugas akan diselesaikan.
4. Efektifitas dan Kemandirian  
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dan menjalankan fungsi kerja tanpa meminta bantuan, arahan dari orang lain.

#### **2.2.3.5. Kinerja dalam Perspektif Islam**

Bekerja adalah aktivitas seseorang dalam memenuhi dan mencukupi kebutuhan jasmani maupun rohani, serta dapat memperoleh nilai ibadah jika dilakukan dengan keridhaan kepada Allah SWT. Kinerja menurut Islam ialah suatu kewajiban yang harus dilaksanakan, Yusanto dalam (Suprianto dan Machfudz 2010: 133) menyebutkan orang yang mulia dalam bekerja akan disamakan dengan orang yang melakukan ibadah kepada Allah SWT. Orang yang membanting tulang untuk memenuhi kebutuhannya agar memperoleh

derajat yang baik. Hal ini telah dijelaskan dalam Surah Al-Mujadilah ayat 11 yakni:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۚ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (سورة المجادلة: 11).

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

Pekerjaan yang baik yang dilakukan dengan ketekunan, kebenaran serta kejujuran memberi dampak baik bagi dirinya dan perusahaannya, sehingga terciptalah kinerja yang baik dan berkualitas. Kinerja yang baik dengan keridhaan Allah SWT. Akan bernilai ibadah bagi seseorang yang benar-benar mulia dalam melaksanakan pekerjaannya. Mangkunegara (2007: 10) menyimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Islam juga mendorong umatnya untuk memiliki etos kerja yang tinggi dalam mengamalkan ilmu yang telah didapatkan untuk mendapatkan ridho Allah.

Sebagaimana Allah telah berfirman dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (سورة التوبة: 105).

Artinya: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Dari ayat tersebut dapat diambil pengertian bahwa langkah awal di dalam bekerja yaitu dengan melakukan penilaian atas kinerja yang telah

dikerjakan. Di dalam agama Islam telah mengajarkan bahwa kinerja juga harus dinilai. Pada ayat tersebut disebutkan bahwa tidak hanya Allah yang akan menilai pekerjaan tetapi Rasul dan orang-orang mukmin juga akan menilainya.

## **2.3. Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai**

Kartono (2016) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diatur seorang pemimpin dalam memenuhi tugas melalui orang lain seperti yang di persepsikan orang-orang. Kemudian Kartono (2016) menyatakan fungsi dari kepemimpinan yaitu membangun, menuntun, memandu, membimbing, serta memberi motivasi, mengarahkan organisasi, membangun *network* yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, serta membawa pengikutnya kepada tujuan yang diharapkan sesuai dengan waktu dan perencanaan.

Gaya kepemimpinan dalam konteks ini adalah gaya kepemimpinan demokratis yang merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerjasama dan berupaya dengan penuh semangat, motivasi, dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja serta pemimpin melaksanakannya dengan persuasif sehingga terciptanya kerjasama yang cukup baik antara pemimpin dengan bawahannya (Hasibuan, 2006: 216).

Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian Jihan dkk, (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga didukung oleh Turmono dkk, (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1 : Diduga Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

### **2.3.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Disiplin Kerja**

Khair (2019:9) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan satu keahlian mempengaruhi individu, kelompok mengarahkan perilaku orang lain demi tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemahiran seseorang dalam mengamati dan mempengaruhi bawahannya sehingga mereka bersedia berbuat, bertindak dan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga dapat mempersembahkan kinerja yang maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Definisi kepemimpinan juga dikemukakan Robins dan Judge (2016: 127) yang mengatakan bahwa kepemimpinan ialah proses atau cara seseorang mempengaruhi aktivitas individu maupun kelompok pada sebuah upaya dalam menggapai visi dan misi yang ditetapkan.

Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian dari Masarif dkk (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Penelitian ini juga didukung oleh Shodiki dkk (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja.

H2: Diduga terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja

### **2.3.3. Hubungan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (2013: 193) kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal, jadi disiplin adalah kunci dari keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Disiplin merupakan salah satu aspek kerja, yang keberadaannya harus diperhatikan oleh setiap organisasi, hal ini

disebabkan karena disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi besar kecilnya hasil kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai.

Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Widia dan Rusdianti (2020) yang menyatakan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga didukung oleh Malau dan Wasiman (2020) juga menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

H3: Diduga Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **2.3.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi oleh Disiplin Kerja**

Menurut Bukit dkk, (2017) gaya kepemimpinan adalah cara yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar menjalankan tugas dan kewajiban sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan kemampuan atasan dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai sebuah tujuan perusahaan. Sehingga kepemimpinan yang baik mampu menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi.

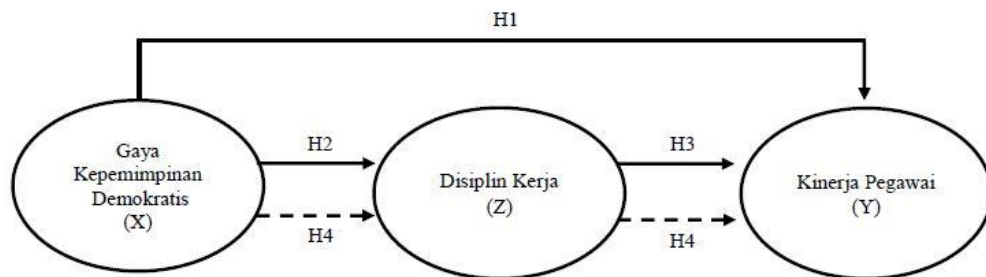
Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian Syafa'ah dan Setiani (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini juga didukung oleh Hanindiya dkk, (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja sebagai variabel *intervening* yang memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai.

H4: Diduga terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi (*intervening*).

#### **2.4. Kerangka Konsep**

Penelitian ini meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Hompimpa Animworks Kota Malang. Adapun kerangka konsep yang dapat diilustrasikan berdasarkan model teoritis berikut ini.

**Gambar 2. 1 Model Konsep**



## 2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang belum final atau suatu jawaban yang sifatnya sementara dan merupakan konstruk penelitian terhadap masalah penelitian, yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih, kebenaran dugaan tersebut harus dibuktikan dengan cara menyelidiki secara ilmiah (Muri Yusuf, 2005). Dari hipotesis di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Diduga terdapat pengaruh langsung pada variabel gaya kepemimpinan demokratis (X) terhadap kinerja pegawai (Y) pada pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang.
- H2: Diduga terdapat pengaruh langsung pada variabel gaya kepemimpinan demokratis (X) terhadap Disiplin Kerja (Z) pada pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang.
- H3: Diduga terdapat pengaruh langsung pada variabel disiplin kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) pada pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang.

H4: Diduga terdapat pengaruh pada variabel gaya kepemimpinan demokratis (X) melalui disiplin kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) pada pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2011: 8) yaitu: “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan antar variabel, sehingga menggunakan pendekatan *explanatory research*. Menurut Supriyanto & Maharani (2013) *explanatory research* digunakan untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis menggambarkan hubungan antara dua variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya (Supriyanto & Maharani, 2013: 181). Dengan demikian pada penelitian ini digunakan penelitian kuantitatif karena peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh yang ada pada gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening*, khususnya pada pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Hompimpa Animworks Kota Malang yang terletak di jalan Raya Langsep No. 62, Pisang Candi, Kecamatan Sukun, Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia. Alasan memilih PT. Hompimpa Animworks Kota Malang untuk menjadi objek penelitian dikarenakan belum adanya penelitian tentang gaya kepemimpinan pada perusahaan tersebut sehingga peneliti menjadikan objek penelitian pada perusahaan tersebut. Alasan lain karena PT. Hompimpa

Animworks juga pernah mendapat prestasi *Best Project Trailer* serta *Audience Favorite* pada Indonesia Film Trailer Award 2015. PT. Hompimpa Animworks pernah berkolaborasi dalam pembuatan animasi *Plentis Kentus*, *Ethan The Dump Truck*, dan *Construction Sound*.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Supriyanto dan Maharani (2019: 20) menyatakan bahwa populasi didefinisikan sekumpulan objek atau subjek yang mempunyai ciri dan sifat tertentu untuk dipelajari atau diteliti. Dengan demikian populasi bukan hanya orang melainkan objek atau benda yang lain.

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang. Jumlah pegawainya sebanyak 81 pegawai.

#### **3.3.2. Sampel**

Menurut Supriyanto & Maharani (2019: 20) Menyatakan bahwa Sampel merupakan belahan dari sekumpulan objek atau subjek yang memiliki sifat dan ciri tertentu untuk di pelajari. Sehingga sampel menjadi bagian dari populasi. Jika populasi terlalu besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel.

Menurut Supriyanto & Maharani (2013: 35) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel. Menurut Supriyanto dan Maharani (2013: 36) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel dengan menjadikan semua anggota populasi menjadi sampel. Dalam penelitian ini jumlah populasi sebanyak 81 orang. Maka peneliti mengambil seluruh jumlah populasi untuk dijadikan sampel yaitu sampel yang diambil 81 responden.

### **3.4. Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi yang akan diteliti.

Metode yang digunakan dalam mengambil sampel ini adalah sampling jenuh atau sensus. Menurut Supriyanto dan Maharani (2013: 36) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel dengan menjadikan semua anggota populasi menjadi sampel. Dalam penelitian ini jumlah populasi sebanyak 81 orang. Maka peneliti mengambil seluruh jumlah populasi untuk dijadikan sampel.

### **3.5. Jenis Data**

#### **3.5.1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung oleh peneliti berdasarkan responden yang mengisi Angket/Kuisisioner. Pada penelitian survei, penggunaan angket/kuesioner merupakan hal yang pokok untuk pengumpulan data. Hasil angket/kuisisioner tersebut menghasilkan angka-angka, tabel analisa statistik dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian. Analisa data kuantitatif didasarkan pada hasil angket/kuisisioner. Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan pengamatan atau survey langsung dan penggunaan angket/kuesioner di PT. Hompimpa Animworks Kota Malang sebagai objek penelitian. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data yang lebih jelas dan akurat.

#### **3.5.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data penunjang penelitian yang diperoleh dari berbagai sumber yang digunakan untuk melengkapi penelitian. Diperoleh berdasarkan data/laporan-laporan tertulis yang dikeluarkan oleh subjek penelitian. Ditambah juga dengan membaca atau mempelajari buku-buku teks, catatan kuliah, makalah-makalah, internet dan lain-lain yang berhubungan dengan

penelitian serta yang dapat menunjang penelitian ini. Data ini merupakan pendukung yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari:

1. Sejarah, literatur, dan profil di PT. Hompimpa Animworks Kota Malang
2. Buku-buku yang berhubungan dengan variabel penelitian
3. Jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diteliti.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi,

Merupakan sebuah pengamatan secara sistematis tentang hal-hal atau fenomena yang diselidiki (Hadi dalam Supriyanto & Maharani 2013: 52). Pada penelitian ini observasi dilakukan di PT. Hompimpa Animworks Kota Malang dari (5 Mei 2025-18 Juni 2025) dengan mengamati aktivitas baik pegawai maupun pimpinan.

2. Wawancara

Sarmanu (2017: 57) menyatakan bahwa metode ini terbagi menjadi dua, yakni metode wawancara tersusun dan metode tidak tersusun. Wawancara tersusun adalah materi yang akan dipakai untuk wawancara terbatas. Sedangkan wawancara tidak tersusun materi wawancara yang digunakan bebas. Pada penelitian ini wawancara yang akan dilakukan adalah wawancara tersusun karena telah direncanakan secara urut tentang apa saja yang akan diteliti. Pada penelitian ini menggunakan wawancara tersusun dengan salah satu pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang yaitu Zarobbi Maulana Putra dengan jabatan sebagai GA (*General Affair*) yaitu bertanggung jawab atas urusan umum dan operasional perusahaan.

3. Angket (Kuesioner)

ialah suatu angket yang disusun secara terstruktur berisi butir-butir guna menjangkau data dari para responden, sehingga diperoleh data dari kuesioner

yang akurat berupa tanggapan responden (Supriyanto & Maharani, 2013: 348). Tujuan pembuatan kuesioner adalah untuk mendapatkan informasi penting, valid dan relevan dengan topik penelitian yaitu menyangkut gaya kepemimpinan demokratis, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Pada penelitian ini kuesioner dibagikan pada tanggal 23 Mei 2025 kepada seluruh pegawai yang berjumlah 81 orang sebagai responden kuesioner.

### 3.7. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2015: 38) definisi operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yakni gaya kepemimpinan demokratis (X) sebagai variabel independen, disiplin kerja (Z) sebagai variabel *intervening*, dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen.

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel**

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X)	Keputusan dibuat bersama	Bawahan dilibatkan dalam pengambilan keputusan	(Pasolong, 2012)
			Pemimpin mengambil keputusan dengan menggunakan kooperatif	
		Menghargai potensi bawahannya	Mengapresiasi potensi pegawai	
			Memberikan reward/penghargaan kepada pegawai berprestasi	
		Mendengar kritik, saran atau pendapat dari pegawai	Pemimpin memberikan hak kebebasan kepada pegawai untuk memberikan kritik, saran dan pendapat	
			Pemimpin dapat menerima kritik, saran, dan pendapat dari bawahan	
2.	Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas Kerja	Pemimpin mengutamakan kerjasama dengan bawahan dalam usaha mencapai tujuan	(Robbins, 2016)
			Pemimpin selalu berpartisipasi kepada bawahan.	
		Ketepatan waktu	Menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan	
			Memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat	
			Menyampaikan hasil kerja tepat waktu	

		Efektifitas dan kemandirian	Memenuhi target yang telah ditetapkan	
			Menyelesaikan pekerjaan tanpa membebani orang lain	
3.	Disiplin Kerja (Z)	Ketepatan waktu	Hadir tepat waktu	(Lateiner, 2017)
			Pulang kerja tepat waktu	
		Pemanfaatan	Berhati-hati dalam menggunakan fasilitas kantor	
			Menyelesaikan tugas tepat waktu	
		Tanggung jawab yang tinggi	Bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan	
			Menggunakan seragam sesuai aturan	
		Ketaatan terhadap aturan kantor	Menggunakan kartu identitas	
			Izin jika tidak masuk kantor	

Sumber : Data Sekunder diolah, 2025

### 3.8. Skala Pengukuran

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013: 41) skala pengukuran adalah serangkaian aturan yang digunakan untuk menguantitatifkan data dari sebuah pengukuran variabel. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah Skala Likert, yaitu skala yang digunakan dalam proses pengukuran sikap, persepsi, dan pendapat seseorang atau kelompok terhadap kejadian dan keadaan sosial, dimana variabel dikembangkan menjadi indikator, indikator menjadi dasar dalam pembuatan item-item pernyataan Sarjono dan Julianita (2011) dalam (Supriyanto dan Maharani, 2013: 43). Dalam Skala Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu rangkaian penilaian yang kemudian diberi skor satu sampai lima. Jawaban responden terbagi dalam lima kategori penilaian, yaitu:

- 1) Sangat setuju (SS) diberi nilai 5.
- 2) Setuju (S) diberi nilai 4.
- 3) Netral (N) diberi nilai 3.
- 4) Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2.
- 5) Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1.

### **3.9. Metode Analisis Data**

#### **3.9.1. Analisis Statistik Deskriptif**

Menurut Sugiyono (2015: 148) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskripsi bertujuan untuk mengintegrasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam lima skala pernyataan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel-variabel yang diteliti.

#### **3.9.2. Statistika Inferensial**

Statistika inferensial (*inductive statistic* dan *probability statistic*) adalah teknik analisis data yang digunakan untuk menentukan sejauh mana kesamaan antara hasil yang diperoleh dari suatu sampel dengan hasil yang akan didapat pada populasi secara keseluruhan pernyataan Abdillah dan Jogiyanto (2015). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan maka penelitian ini menggunakan *software SmartPLS (Partial Least Square)*. *Partial Least Square* atau biasa disebut dengan PLS merupakan metode analisis yang digunakan pada semua skala data, tidak harus membutuhkan asumsi dan segala ukuran sampel kecil maupun besar. Menurut Sobur (2020) PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar dua variabel atau lebih variabel (*laten prediction*), dan bisa digunakan untuk menganalisis jalur (*path analysis*) pada jumlah sampel kecil (<100). Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi estimasi.

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) *SmartPLS (Partial Least Square)* mempunyai beberapa keunggulan antara lain:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks).
2. Mampu mengelola masalah multikolinieritas antara variabel independen.
3. Hasil tetap kokoh (*robust*) walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang (*missing value*).
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan pada *reflective* dan *normative construct*.
6. Dapat digunakan pada sampel kecil.
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

*SmartPLS* menggunakan literasi *algorithm* dalam mengukur variabel indikator dan memberikan jumlah bobot untuk variabel *laten* lainnya. Prosedur *bootstrapping* digunakan untuk mengevaluasi korelasi variabel *laten* yang terbentuk, tergambarkan pada analisis jalur (*path analysis*) nilai koefisien korelasi, korelasi determinan (*R-Squared*) dan signifikan kontribusi variabel eksogen dan endogen. *Software* yang digunakan menganalisis PLS dalam penelitian ini adalah *SmartPLS*. Berikut ini beberapa yang dapat dilakukan dalam menganalisis dengan menggunakan PLS, antara lain sebagai berikut:

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. *Outer model* dalam penelitian ini menggunakan indikator formatif, karena semua indikator membentuk variabel *laten*. Berikut ini langkah-langkah *Outer Model*:

- a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen ini dapat dilihat dari ukuran *Loading Factor* untuk mengetahui besarnya korelasi setiap indikator dengan konstruk.

*Loading factor* merupakan standar estimasi bobot yang menghubungkan antara faktor dengan indikator. Standar *Loading Factor* adalah antara 0 sampai dengan nilai 1. *Loading Factor* signifikan valid bila mendekati nilai 1, maka dapat dikatakan bahwa nilai bobot (*estimate weight*) model pengukuran semakin kuat.

b. Validitas Deskriminan

Validitas dekriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi. Cara untuk menguji validitas deskriminan dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat : 1) Nilai *Cross loading corelation* untuk setiap variabel konstruk harus  $>0,70$ ; 2) membandingkan nilai *Fornell-Larker Criterion* untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model; 3) validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari nilai *Fornell-larket Criterion* untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya.

**Tabel 3. 2 Ringkasan Rule of Thumb Uji Validitas Convergent dan Discriminant**

Validitas	Parameter	Rule of Thumb
<i>Validitas Convergent</i>	<i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>&gt;0,70</math> untuk <i>confirmatory research</i></li> <li><math>&gt;0,60</math> untuk <i>explaratory research</i></li> </ul>
	<i>Composite Realibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>&gt;0,70</math> untuk <i>confrimatory research</i></li> <li><math>&gt;0,50</math> untuk <i>explaratory research</i></li> </ul>
	<i>Ave</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>&gt;0,50</math> untuk <i>confirmatory</i> dan <i>explaratory research</i></li> </ul>
<i>Validitas Discriminant</i>	<i>Cross Loading</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>&gt;0,70</math> untuk setiap variabel</li> </ul>
	<i>Fornell-larker Criterion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korelasi antar konstruk laten <math>&gt;0,70</math></li> </ul>

Sumber: Sobur, 2020

c. *Composite Reliability*

Uji *Composite Reliability* sebagai alternatif dari uji *Cronbach Alpha*, untuk mengukur *convergent validity* sebuah model reflektif. Menurut para peneliti bahwa *Composite Reliability* nilainya lebih tinggi dari pada *Cronbach Alpha*. Nilai *Composite Reliability* bervariasi dari nol sampai dengan angka 1. Untuk peneliti eksplorasi, nilai *composite reliability* minimal adalah 0,60 (Chin, 1998: Hock 7 ringe, 2006) atau lebih dari 0,70 pada penelitian konfirmasi (Henseler, Ringle and Sarstedt, 2012). Nilai *composite reliability*  $>0,90$  mengindikasikan nilai varian error yang kecil (minor).

2. Model Pengukuran (*Inner Model*)

Menurut Hardisman (2021: 6) *Inner model* adalah analisis struktural yang dipakai untuk menguji hipotesis. Uji hipotesis adalah analisis secara *statistic* sebagaimana analisis regresi yang memakai *bootstrapping* guna melihat hasil uji hipotesis tersebut. Dalam uji t yaitu untuk menguji pengaruh asing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, maka digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika signifikansi  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika signifikansi  $<0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Menurut Supriyanto & Maharani (2013:101), *goodness of fit model* dengan memakai *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-square predictive relevance* untuk model struktural, menilai seberapa baik nilai dari observasi yang didapatkan oleh model dan parameteranya. Nilai *Qsquare*  $>0$  menunjukkan model mempunyai *predictive relevance*; sebaliknya, apabila nilai *Q-square*  $<0$  menandakan model kurang mempunyai *predictive relevance*.

### **3.9.3. Uji Mediasi**

Uji mediasi merupakan metode statistik untuk menganalisis bagaimana variabel mediator mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Baron & Kenny (1986) yang menyatakan bahwa variabel mediasi berperan sebagai penghubung tidak langsung dalam hubungan kausal. Perkembangan teori terbaru menekankan penggunaan metode bootstrapping dalam Structural Equation Modeling (SEM) atau Partial Least Squares (PLS) untuk menguji signifikansi efek mediasi. Bootstrapping dinilai lebih akurat karena tidak mengasumsikan distribusi normal dan memberikan interval kepercayaan untuk efek mediasi (Sutrisno & Timotius, 2022).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **4.1.1.1. PT. Hompimpa Animworks Kota Malang**

Hompimpa Animwoks merupakan perusahaan animasi yang bergerak di bidang FP Development dan Animation Service yang berpusat di Jl. Dharmawangsa No. 70, Airlangga, Gubeng, Surabaya. Hompimpa Animworks merupakan studio animasi yang didirikan oleh Risma Suherja dan Mizan Sulthon pada tanggal 7 Desember 2012. Hompimpa Animworks mulai memproduksi karya pertamanya yaitu Panpan dan Bruci pada tahun 2012. Setahun kemudian, Hompimpa Animworks menciptakan Pesawat Kertas yang menceritakan kehidupan seorang anak TK di lingkungan sekolahnya. Hompimpa juga membuat film animasi Manggis Town di tahun yang sama.

Pada tahun 2014, Hompimpa mengerjakan film animasi bertemakan perang salib yaitu Salahudin dan Knight of Damascus. Pada tahun 2015, Hompimpa memproduksi animasi Web series pertama mereka, God and Friends. Serial ini disiarkan pertama kali di saluran TV swasta nasional, Indosiar. Prestasi Hompimpa Animworks yang pernah diperoleh adalah Best Project Trailer serta Audience Favorite pada Indonesia Film Trailer Award 2015. Hompimpa Animworks pernah berkolaborasi dalam pembuatan animasi Plentis Kentus, Ethan The Dump Truck, dan Construction Sound. Setelah beberapa tahun bergerak di bidang animasi hingga saat ini akhirnya Hompimpa memiliki beberapa Project sendiri diantaranya yaitu: Super OZ, Boombuddies, Loconuts, Neo Bear, Caster Town, Didi and Friends, Booya, Super Truck, Besty The Little Bear, Fox and Rabbit, Omar dan Hana, Junior Squad, Betty Bunny, Bob The

Train, Baby Yoyo, Dinobeets, God and Friends, S.O.S, Sport Bots, Woofees, dan Doggyland.

#### **4.1.1.2. Visi Misi PT. Hompimpa Animworks Kota Malang**

##### **a. Visi**

Bahagiakan semua anak-anak melalui karya animasi kami

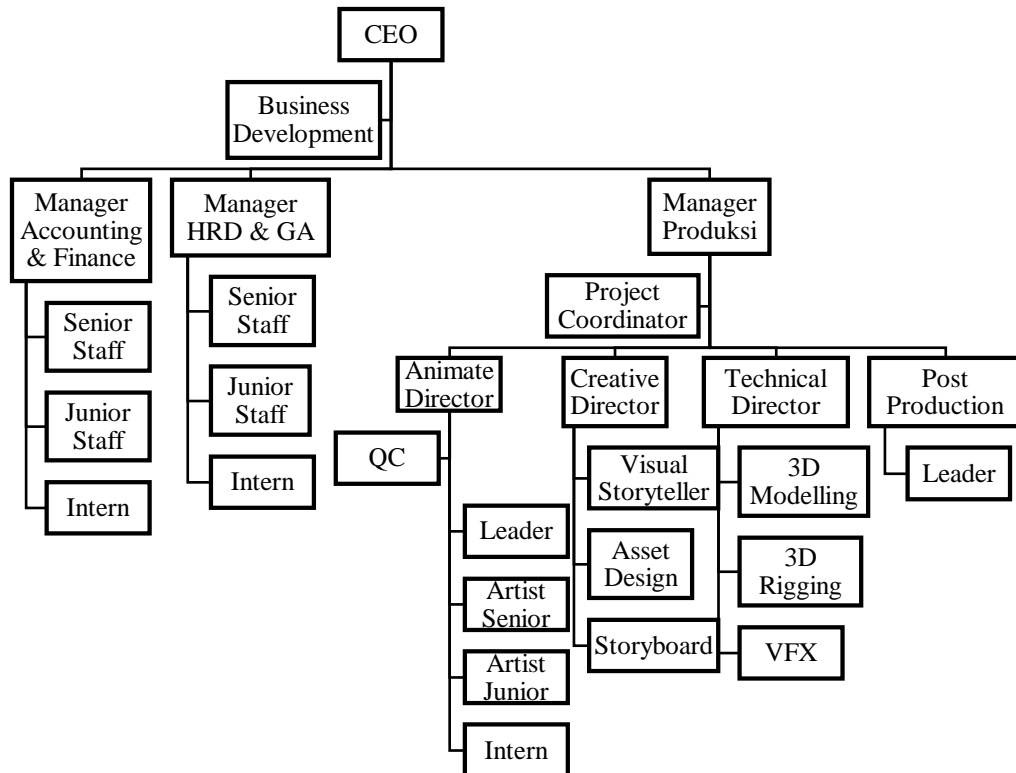
(Untuk pengembangan dan produksi tontonan animasi dalam menghadirkan cerita yang aman dan digemari anak-anak serta visual yang berkualitas dengan tujuan menyebarkan kebahagiaan kepada anak-anak di seluruh dunia melalui karya kami).

##### **b. Misi**

Menjadi rumah bagi seniman terbaik yang percaya terhadap visi

(Menjadi rumah bagi para artist yang berdedikasi untuk menciptakan dan memproduksi tontonan animasi berkualitas tinggi bagi anak-anak, untuk menyebarkan kebahagiaan kepada anak-anak di seluruh dunia melalui karya-karya kami).

#### 4.1.1.3. Struktur Organisasi PT. Hompimpa Animworks Kota Malang



#### 4.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin dan pendidikan terakhir. Terdapat sebanyak 81 sampel yaitu seluruh pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan karakteristik responden dapat di deskripsikan sebagai berikut.

**Tabel 4. 1 Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	50	61,7%
Perempuan	31	38,2%
<b>Usia</b>		
18-24 Tahun	59	72,8%
24-29 Tahun	20	24,6%

30 Tahun ke atas	2	2,2%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA/SMK	66	81,4%
D3	6	7,4%
D4/S1	9	11,1%

Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden penelitian Mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 50 orang (61,7%), sementara perempuan berjumlah 31 orang (38,2%). Hal ini menunjukkan bahwa laki-laki lebih dominan sebagai partisipan dalam penelitian ini. Sebagian besar responden berada dalam rentang usia produktif, yaitu 18–24 tahun (59 orang atau 72,8%). Rentang usia lainnya meliputi 24–29 tahun (20 orang atau 24,6%), dan usia 30 tahun ke atas (2 orang atau 2,2%). Proporsi terbesar pada usia produktif (18–24 tahun dan 24–29 tahun) pada PT. Hompimpa Animworks Kota Malang.

Responden didominasi oleh lulusan SMA/SMK sebanyak 66 orang (81,4%), diikuti oleh lulusan D3 (6 orang atau 7,4%), dan D4/S1 (9 orang atau 11,1%). Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai PT. Hompimpa Animworks Kota Malang didominasi oleh lulusan SMA/SMK Sederajat.

#### 4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu *gaya kepemimpinan demokratis*, *disiplin kerja*, dan *kinerja pegawai*. Pengukuran dilakukan berdasarkan nilai rata-rata (mean), nilai minimum, nilai maksimum, serta standar deviasi, dengan skala 1–5 untuk setiap item pengukuran.

**Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif**

Statistik Deskriptif					
Kode Item	N	Min.	Maks.	Rata-rata	Std. Deviasi
X1.1	81	1,00	5,00	3,950	0,941
X1.2	81	1,00	5,00	4,160	0,881
X1.3	81	1,00	5,00	4,012	1,071

X1.4	81	1,00	5,00	3,888	0,981
X1.5	81	2,00	5,00	4,283	0,757
X1.6	81	2,00	5,00	4,209	0,870
X1.7	81	1,00	5,00	4,172	0,926
X1.8	81	3,00	5,00	4,308	0,731
<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>	81	1,50	5,00	4,123	0,895
Z1.1	81	1,00	5,00	3,913	0,958
Z1.2	81	2,00	5,00	4,259	0,624
Z1.3	81	1,00	5,00	4,271	0,785
Z1.4	81	1,00	5,00	4,209	0,748
Z1.5	81	2,00	5,00	4,061	0,836
Z1.6	81	1,00	5,00	4,246	0,882
Z1.7	81	1,00	5,00	4,345	0,756
Z1.8	81	1,00	5,00	4,543	0,703
<b>Disiplin Kerja</b>	81	1,25	5,00	4,231	0,787
Y1.1	81	2,00	5,00	4,259	0,698
Y1.2	81	1,00	5,00	4,086	0,918
Y1.3	81	1,00	5,00	3,987	0,838
Y1.4	81	1,00	5,00	4,172	0,750
Y1.5	81	1,00	5,00	3,962	0,895
<b>Kinerja Pegawai</b>	81	1,20	5,00	4,093	0,820

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis terdiri dari delapan item (X1.1 hingga X1.8) dengan skor rata-rata sebesar 4,123, menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan demokratis berada pada kategori baik. Nilai standar deviasi sebesar 0,895 mencerminkan adanya variasi aspek kepemimpinan demokratis. Subdimensi dengan rata-rata tertinggi adalah X1.8 (4,308), yang menunjukkan bahwa pemimpin selalu berpartisipasi terhadap bawahan. Sementara itu, item X1.4 memiliki rata-rata yang lebih rendah (3,888), mengindikasikan bahwa aspek tertentu, seperti memberikan reward/penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, mungkin perlu diperbaiki/ditingkatkan.

Variabel disiplin kerja diukur melalui delapan item (Z1.1 hingga Z1.8) dengan rata-rata keseluruhan sebesar 4,231, menunjukkan bahwa perilaku disiplin responden berada pada tingkat yang cukup baik. Standar deviasi sebesar 0,787 yang merupakan yang paling rendah daripada variabel lainnya, mencerminkan bahwa persepsi responden terhadap disiplin kerja cukup seragam. Item Z1.8 mencatat rata-rata tertinggi (4,543), menunjukkan bahwa responden cenderung melakukan disiplin kerja yang baik pada aspek tertentu, seperti izin jika tidak masuk kantor. Namun, item Z1.1 memiliki skor rata-rata terendah (3,913), menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam aspek disiplin kerja tertentu, seperti hadir tepat waktu. Variabel kinerja pegawai diukur melalui lima item (Y1.1 hingga Y1.5) dengan rata-rata sebesar 4,093, yang menunjukkan bahwa kinerja responden secara umum berada pada tingkat baik. Standar deviasi sebesar 0,820, menunjukkan bahwa adanya variasi kinerja antar responden. Item Y1.1 mencatat rata-rata tertinggi (4,259), menunjukkan bahwa sebagian besar responden dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan. Sementara itu, item Y1.5 memiliki rata-rata lebih rendah (3,962), yang menunjukkan bahwa responden dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa membebani orang lain.

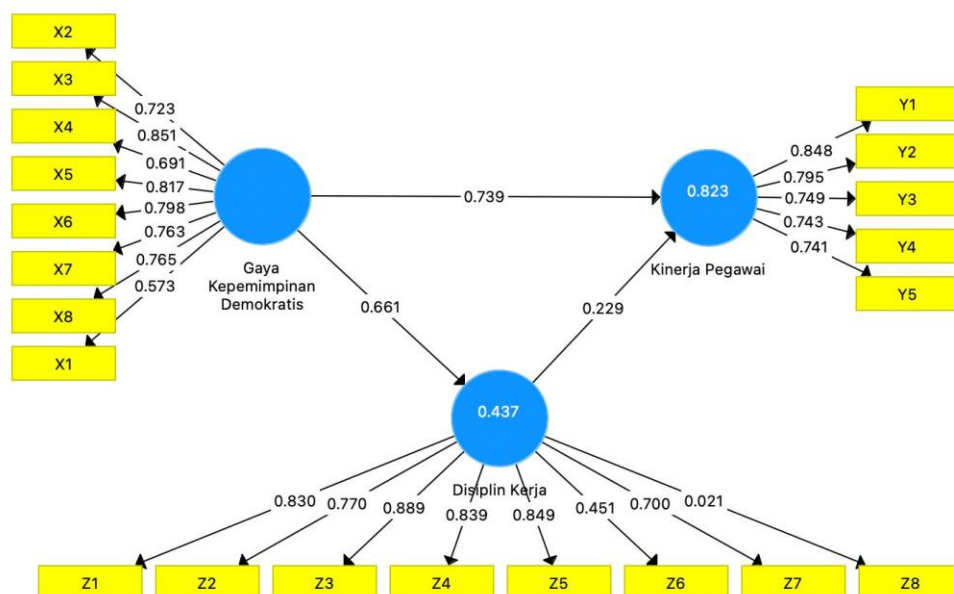
#### **4.1.4. Uji Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM), khususnya metode *Partial Least Squares* (PLS), pengujian instrumen atau evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan tahap awal. Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel. Model pengukuran berfungsi menghubungkan antara variabel laten (yang tidak dapat diukur langsung) dengan indikator-indikatornya. Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menjamin bahwa hubungan ini sesuai dan dapat diandalkan.

##### **4.1.4.1. Uji Validitas**

Pertama-tama, dalam penelitian ini dilakukan uji validitas wajah untuk mengukur indikator-indikator secara logis sebagai ukuran konstruk dalam

penilaian oleh orang lain, terutama dalam konteks komunitas ilmiah (Neuman, 2014: 216). Uji validitas wajah dilakukan oleh dosen pembimbing yang dianggap sebagai ahli di bidangnya. Sebelumnya, kuesioner juga disebar kepada 5 calon responden untuk memastikan tidak ada kesalahpahaman item penelitian. Hasilnya item penelitian dianggap sesuai dengan tujuan dan tidak terdapat potensi kesalahpahaman oleh responden, maka dari itu kuesioner telah siap didistribusikan kepada responden. Selanjutnya, dalam penelitian ini dilakukan uji validitas konten yang dilakukan dengan menyesuaikan butir pengukuran dengan penelitian sebelumnya yang relevan. Seluruh butir pengukuran dalam penelitian ini sesuai dengan instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa butir pengukuran telah memenuhi validitas konten.



**Gambar 4. 1 Output PLS Sebelum Drop Item**

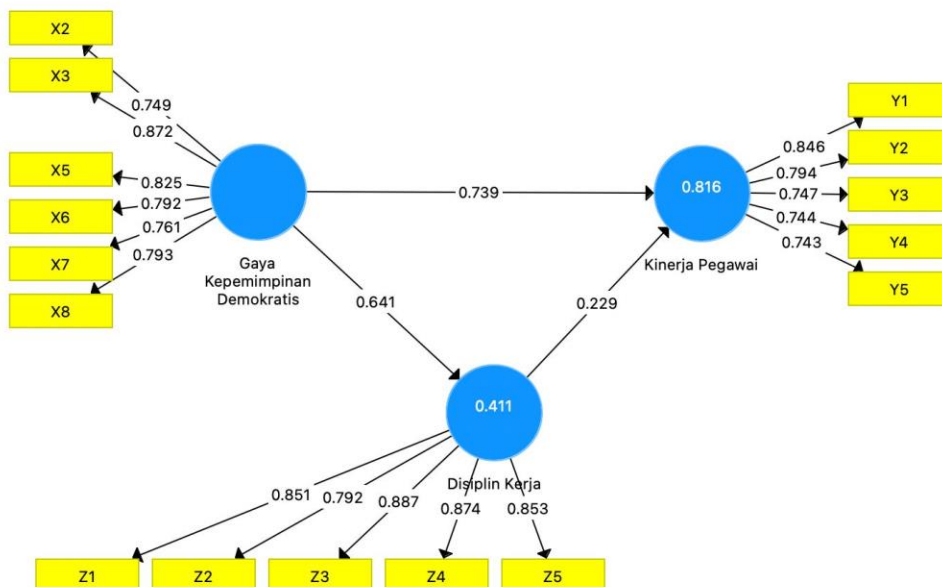
Pada gambar tersebut, disajikan hasil pengujian validitas model pengukuran (*outer model*) menggunakan analisis *loading factor*. Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar item pada konstruk penelitian memenuhi kriteria validitas dengan nilai *loading factor*  $\geq 0,7$ . Namun, terdapat tiga item pernyataan yang tidak valid karena memiliki *loading factor* di bawah 0,7, yaitu:

**Tabel 4. 3 Item Pernyataan yang Tidak Valid**

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratis	X1.1	0,573	Tidak Valid
	X1.4	0,691	Tidak Valid
Disiplin Kerja	Z1.6	0,451	Tidak Valid
	Z1.7	0,700	Tidak Valid
	Z1.8	0,021	Tidak Valid

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3 terdapat hasil pengujian outer model menunjukkan bahwa tiga item perlu dihapus karena memiliki *loading factor* di bawah 0,7. Penghapusan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengukuran model, menjaga validitas konvergen, mengurangi noise, dan memastikan bahwa hubungan antara konstruk laten dan indikator valid lebih kuat. Maka dilakukan uji ulang dengan menghapus 3 item pernyataan yang ditampilkan pada gambar berikut:



**Gambar 4. 2 Output PLS Setelah Drop Item**

Tahap selanjutnya, uji validitas konvergen menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9 dengan melihat nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *outer loading* dapat diterima jika memiliki nilai  $\geq 0,70$  atau nilai *outer loading* antara 0,4 sampai 0,7 dapat dipertahankan dengan catatan tidak mengganggu atau bahkan meningkatkan nilai AVE dan Composite Reliability (Hair, 2017). Selain itu, nilai AVE digunakan dengan batas minimal  $\geq 0,50$ . Berikut Tabel 4.4 disajikan hasil uji validitas konvergen pada 81 responden :

**Tabel 4. 4 Uji Validitas Kovergen**

Variabel	Item	Outer Loading	AVE	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>	X1.2	0,749	0,753	Valid
	X1.3	0,872		Valid
	X1.5	0,825		Valid
	X1.6	0,792		Valid
	X1.7	0,761		Valid
	X1.8	0,793		Valid
<b>Disiplin Kerja</b>	Z1.1	0,851	0,851	Valid
	Z1.2	0,792		Valid
	Z1.3	0,887		Valid
	Z1.4	0,874		Valid
	Z1.5	0,853		Valid
<b>Kinerja Pegawai</b>	Y1.1	0,846	0,774	Valid
	Y1.2	0,794		Valid
	Y1.3	0,747		Valid
	Y1.4	0,744		Valid
	Y1.5	0,743		Valid

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Dari Tabel 4.4 hasil pengujian validitas konvergen dapat diketahui bahwa nilai *outer loading* untuk semua item pertanyaan memiliki nilai  $\geq 0,70$  atau nilai yang ada tidak mengganggu nilai AVE, AC dan CR. Selain itu, nilai *average variance extracted* (AVE) pada seluruh variabel juga ditemukan memiliki nilai

$\geq 0,50$ . Hasil tersebut merepresentasikan bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat validitas konvergen yang baik. Sehingga seluruh item pertanyaan dalam penelitian ini dapat digunakan dalam proses penelitian selanjutnya.

Validitas diskriminan merupakan uji validitas yang digunakan untuk mengukur sejauh mana konstruk dalam penelitian dapat dibedakan dengan konstruk lain dalam penelitian. Validitas diskriminan yang baik dapat dijadikan tanda bahwa konstruk dianggap unik karena dapat mendeteksi suatu kasus yang tidak dimiliki dalam konstruk lainnya. Pada penelitian ini, hasil pengujian validitas diskriminan didapatkan dengan dengan melihat hasil *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Data dikatakan valid jika nilai HTMT lebih kecil dari 0,85. Tabel 4.5 Hasil uji validitas diskriminan disajikan berikut ini :

**Tabel 4. 5 Uji Validitas Deskriminan**

Variabel	Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Pegawai	Keterangan
<b>Disiplin Kerja</b>				Valid
<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>	0,709			Valid
<b>Kinerja Pegawai</b>	0,792	0,729		Valid

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Dari hasil pengujian validitas diskriminan diatas ditemukan bahwa semua nilai *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) pada penelitian ini  $\leq 0,85$  Dengan demikian, penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dan dan mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini tidak saling berasosiasi secara signifikan. Hasil validitas diskriminan yang baik selanjutnya dapat digunakan dalam proses penelitian selanjutnya.

#### **4.1.4.2. Uji Reliabilitas**

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas, pengujian ini digunakan untuk menguji seberapa besar tingkat konsistensi internal dari variabel

penelitian. Pengujian reliabilitas diukur menggunakan uji *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Tabel 4.6 hasil uji reliabilitas yang dihasilkan dari olah data 81 responden penelitian, disajikan sebagaimana berikut :

**Tabel 4. 6 Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Disiplin Kerja	0,905	0,930	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0,886	0,914	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,834	0,883	Reliabel

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang tercantum dalam Tabel 4.6 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel menunjukkan angka di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan konsistensi internal yang tinggi, sehingga data dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

#### **4.1.5. Hasil Analisa Data**

Penelitian ini melibatkan 81 responden untuk menemukan faktor yang memengaruhi seseorang untuk memiliki niat beralih. Dengan proses analisis menggunakan PLS-SEM, maka pengujian dilakukan dengan dua tahapan, yaitu: evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi model pengukuran pada penelitian ini telah disajikan pada pengujian instrumen penelitian sebelumnya, sedangkan hasil evaluasi model struktural penelitian dijabarkan sebagaimana berikut :

##### **4.1.5.1. Evaluasi Model Struktural**

Evaluasi model struktural pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk yang didasarkan pada teori yang digunakan pada penelitian (Hair dkk., 2017). Evaluasi inner model pada penelitian ini meliputi pengukuran koefisien jalur struktural, koefisien determinasi, relevansi prediktif dan pengujian hipotesis penelitian. Pengujian inner model pada penelitian ini

menggunakan perangkat lunak smartPLS dengan menggunakan bootstrapping 5000 seperti yang disarankan dalam Hair dkk. (2019). Penelitian ini terlebih dahulu diidentifikasi apakah terdapat potensi kolinieritas pada model penelitian. Setelah dilakukan pengujian, data penelitian ditemukan tidak terdapat masalah potensi kolinieritas pada model. Hal tersebut bisa dilihat dari skor *Variance Inflation Factor* (VIF) pada setiap jalur struktural yang memiliki nilai kurang dari 5,00. Data lebih lanjut ditampilkan pada Tabel 4.7 hasil uji kolieritas seperti dibawah ini :

**Tabel 4. 7 Uji Kolinieritas**

Variabel	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Disiplin Kerja	1,000	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	1,698	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kinerja Pegawai	1,698	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Uji kolinearitas menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk semua hubungan antar variabel berada di bawah ambang batas 5, yaitu 1,698 untuk hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, serta 1,000 untuk hubungan gaya kepemimpinan demokratis terhadap disiplin kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas, sehingga variabel independen tidak saling berkorelasi secara berlebihan dan dapat diandalkan untuk menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 4. 8 Goodnes Of Offit Model**

Variabel Dependend	R-Square	Adjust R Square
Disiplin Kerja	0,411	0,404
Kinerja Pegawai	0,816	0,881

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Tahap selanjutnya adalah analisis untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis data penelitian ditemukan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada variabel disiplin kerja memiliki angka pada 0,411 dan 0,816 pada variabel kinerja pegawai seperti pada Tabel 4.8 hasil pengujian koefisien determinasi. Dari hasil data tersebut bisa diartikan bahwa variabel disiplin kerja dan kinerja pegawai dalam penelitian ini dapat menjelaskan variabel disiplin kerja sebesar 41,1% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Sedangkan pada variabel kinerja pegawai 81,6% dapat dijelaskan oleh variabel disiplin kerja dan sisanya dipengaruhi oleh penelitian lain di luar penelitian.

#### 4.1.5.2. Uji Hipotesis

**Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Hipotesis**

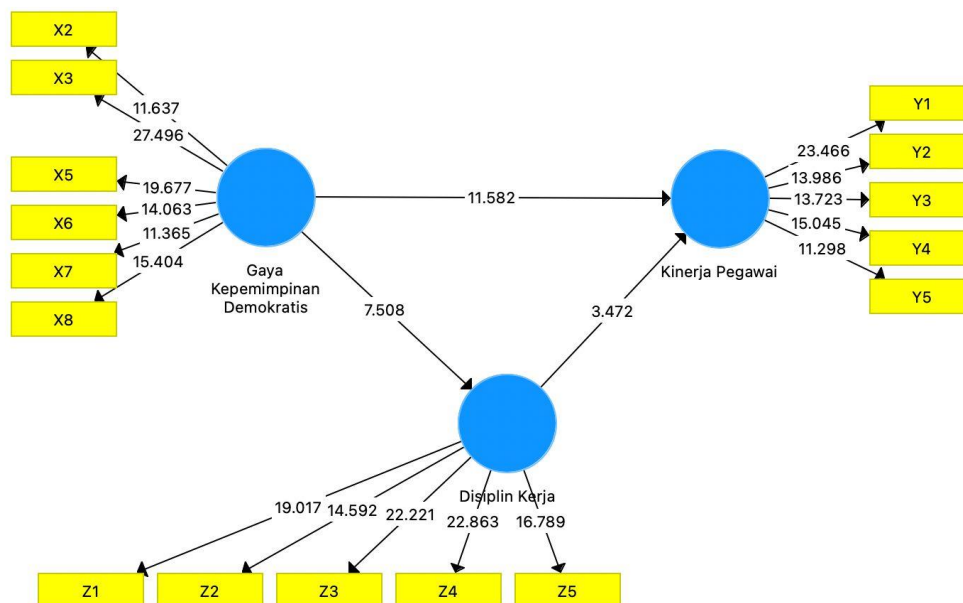
Hipotesis	Hubungan Variabel	B	T Statistik	Nilai P	Keterangan
<b>Pengaruh Langsung</b>					
H1	Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kinerja Pegawai	0,886	30,068	0,000	Signifikan
H2	Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Disiplin Kerja	0,641	7,508	0,000	Signifikan
H3	Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,229	3,472	0,001	Signifikan
<b>Pengaruh Mediasi</b>					
H4	Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,147	2,810	0,005	Signifikan

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Selanjutnya, dilakukan uji hipotesis dengan menganalisis nilai koefisien jalur ( $\beta$ ), nilai t-statistik, dan nilai p. Dengan menggunakan nilai signifikansi 5%, maka hipotesis penelitian dapat dianggap diterima manakala nilai p kurang dari 0,05 dan t-statistik lebih besar dari 1,96. Sementara untuk melihat arah pengaruh hubungan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur ( $\beta$ ). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.9, diketahui bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan nilai

koefisien  $\beta$  sebesar 0,886, T statistik 30,068, dan nilai P sebesar 0,000. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan pada Tabel 4.9, gaya kepemimpinan demokratis (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja (Z) dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0,641, T statistik 7,508, dan nilai P sebesar 0,000. Hasil pengujian hipotesis yang disajikan pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa disiplin kerja (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0,229, T statistik 3,472, dan nilai P sebesar 0,001. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.9, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui disiplin kerja (Z) sebagai variabel mediasi, dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0,147, T statistik 2,810, dan nilai P sebesar 0,005.

Dari hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung yang disajikan dalam Tabel 4.9 hasil pengujian hipotesis, didapatkan hasil bahwa dari empat hipotesis yang diusulkan, terdapat empat hipotesis yang terdukung yaitu pada **H1**, **H2**, **H3**, dan **H4**. Luaran model penelitian hasil olah data menggunakan perangkat lunak smartPLS juga disajikan pada Gambar 4.3 hasil analisis model struktural penelitian:



**Gambar 4. 3 Hasil Analisis Model Struktural**

## 4.2. Pembahasan

Pada tahap ini, pembahasan hasil pengujian hipotesis berguna untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang keputusan hipotesis dalam penelitian. Penelitian ini memiliki delapan tujuan penelitian yang dicerminkan dalam hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan. Hasil rangkuman menunjukkan dari seluruh hipotesis yang diajukan, lima hipotesis diidentifikasi memiliki terdukung dan tiga sisanya tidak terdukung.

**Tabel 4. 10 Pembahasan Hipotesis**

Hipotesis		Keterangan
<b>Hubungan Langsung</b>		
H1	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Didukung
H2	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja.	Didukung
H3	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	Didukung

Hubungan Mediasi		
H4	Disiplin kerja secara signifikan memediasi hubungan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai.	Didukung

Sumber: Diolah peneliti (2025)

#### 4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4. 9, diketahui bahwa **gaya kepemimpinan demokratis (X)** memiliki pengaruh signifikan terhadap **kinerja pegawai (Y)** dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar **0,886**, **T statistik 30,068**, dan nilai **P sebesar 0,000**. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang dimiliki oleh Hompimpa Animworks Kota Malang berkontribusi secara positif dan signifikan dalam membentuk kinerja pegawai yang baik. Dengan kata lain, semakin tinggi kepemimpinan demokratis yang dimiliki, semakin baik pula kinerja pegawai yang diterapkan oleh Hompimpa Animworks. Gaya kepemimpinan demokratis (X) didefinisikan sebagai kemampuan dalam memotivasi orang lain agar dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan bersama serta dapat bekerja sama secara langsung dengan bawahan dalam menjalankan tugas. (Kartono, 2016). Dalam konteks ini, kepemimpinan demokratis menjadi kemampuan yang mendukung kinerja pegawai secara lebih baik. Dimana seorang pemimpin mampu terjun langsung bersama-sama dengan bawahan dalam mengambil suatu keputusan agar dapat mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 206:216).

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jihan dkk, (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang dilaksanakan pada perusahaan berjalan cukup baik guna memberikan kontribusi positif pada pegawainya agar terciptanya kinerja pegawai yang lebih baik. Penelitian ini juga didukung oleh Turmono dkk, (2021) dimana pada penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam pandangan Agama Islam, mengajarkan atau menunjukkan bahwa manusia adalah pemimpin dirinya sendiri serta setiap pemimpin pasti akan bertanggung jawab atas apa yang mereka pimpin. Setiap orang yang memimpin bawahannya harus sesuai dengan derajat, kekuatan, dan wilayah jangkauan mereka agar dalam proses pemimpin mereka sesuai dengan hak dan kewenangan instansi atau perusahaan yang dinaungi mereka (Winardi, 2000:45). Sebagai mana yang dijelaskan Al-Qu'an Surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭ ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا  
وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۖ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ (سورة  
البقرة: 30).

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".*

Ayat tersebut memberi tahu bahwa keputusan Allah untuk menjadikan manusia sebagai khalifah (pemimpin) di bumi mengandung amanah besar yakni tanggung jawab dalam mengelola sumber daya, menjaga keseimbangan, dan menjalankan sesuai syariat islam yang diajarkan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam islam bukanlah hak istimewa, melainkan tugas suci yang penuh tanggung jawab moral dan sosial. Dalam konteks ayat di atas, Allah memberi kepercayaan pada manusia meskipun malaikat meragukannya. Ini menandakan bahwa kepercayaan kepada potensi manusia adalah fondasi kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang mempercayai bawahannya dan memberi mereka ruang untuk berkembang akan menciptakan kerja yang produktif dan sehat. Ayat tersebut juga memberikan landasan teologis yang kuat untuk mengembangkan kepemimpinan yang adil dan bertanggung jawab. Nilai-nilai yang terkandung dalam ayat tersebut mendukung praktisi kepemimpinan demokratis yang mampu meningkatkan kinerja pegawai.

#### 4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan pada Tabel 4.9, **gaya kepemimpinan demokratis (X)** memiliki pengaruh yang signifikan terhadap **disiplin kerja (Z)** dengan nilai koefisien  **$\beta$  sebesar 0,641**, **T statistik 7,508**, dan nilai **P sebesar 0,000**. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dalam sangat berperan dalam membentuk disiplin kerja yang positif pada pegawai Hompimpa Animworks di Kota Malang. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan demokratis yang dimiliki, semakin baik pula disiplin kerja yang diterapkan. Karena kepemimpinan mempengaruhi individu maupun kelompok sehingga kepemimpinan dapat mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Khair, 2019:9). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk melihat dan mempengaruhi bawahannya untuk bertindak, bertindak, dan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan perusahaan. Robins dan Judge (2016: 127) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses atau cara seseorang mempengaruhi aktivitas individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada beberapa pegawai di Hompimpa Animworks Kota Malang masih ada beberapa pegawai yang kurang memperhatikan disiplin kerja seperti datang tepat waktu ke kantor yang mana pegawai tersebut kurang efektif dalam memanfaatkan jam kerja sesuai ketentuan perusahaan. Akan tetapi mayoritas pegawai yang lainnya dapat memanfaatkan waktu jam kerja sesuai ketentuan perusahaan yang mana sudah termasuk melakukan disiplin kerja. Berarti kepemimpinan demokratis pada Hompimpa Animworks Kota Malang sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja pada pegawai.

Bahwa hasil penelitian sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:194) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu kepemimpinan. Sejalan dengan teori tersebut hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Masarif dkk (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Adapun

dukungan penelitian lain yang dilakukan oleh Shodiki dkk (2024) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja.

Dalam perspektif Islam, prinsip kepemimpinan juga diatur dalam Al-Qur'an, yang menjadi sumber nilai moral dan etika dalam pengelollan kehidupan manusia. Surat An-Nisa Ayat 59 menekankan pentingnya ketaatan kepada pemimpin. Ayat ini juga menunjukkan struktur otoritas ayan terbuka terhadap koreksi dan musyawarah, yang menjadi landasan dari gaya kepemimpinan demokratis. Surat An-Nisa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (سورة النساء: 59).

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (QS. An-Nisa 59)”*.

Gaya kepemimpinan demokratis memberikan ruang bagi partisipasi pegawai dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, tetapi juga menumbuhkan kedisiplinan yang muncul dari dalam diri. Surat An-Nisa ayat 59 memberikan struktur otoritas yang jelas namun juga fleksibel. Pemimpin dalam kerangka demokratis tetap memegang peranan penting sebagai pengarah, namun tidak menutup ruang untuk evaluasi dan koreksi dari bawahannya. Ketika pemimpin menunjukkan bahwa mereka terbuka terhadap masukan, maka pegawai cenderung lebih disiplin karena merasa dihargai dan dianggap sebagai bagian penting dari organisasi.

Surat An-Nisa ayat 59 mengajarkan prinsip kepemimpinan yang berbasis ketaatan dan musyawarah, yang secara konseptual sejalan dengan kepemimpinan

demokratis dalam organisasi modern. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang dilandasi dengan syariat Islam berpotensi besar dalam menumbuhkan disiplin kerja yang bersifat internal dan berkelanjutan. Disiplin dalam konteks ini tidak lagi menjadi hasil paksaan, tetapi dari kesadaran dan komitmen terhadap nilai-nilai yang disepakati bersama.

#### **4.2.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis yang disajikan pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa **disiplin kerja (Z)** memiliki pengaruh yang signifikan terhadap **kinerja pegawai (Y)** dengan nilai koefisien  **$\beta$  sebesar 0,229**, **T statistik 3,472**, dan nilai **P sebesar 0,001**. Hasil ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja yang baik, seperti menyelesaikan tugas tepat waktu, bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan, dan izin jika tidak masuk kantor, berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai Hompimpa Animworks Kota Malang. Disiplin kerja merujuk pada tindakan yang dilakukan pegawai dalam suatu kinerja, seperti menyelesaikan tugas tepat waktu dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan. Sementara itu, kinerja adalah pencapaian persyaratan pekerjaan yang pada akhirnya dapat tercermin hasil apa yang telah dikerjakan (Sedarmayanti, 2011:260). Dalam konteks suatu perusahaan animasi, disiplin kerja yang baik dapat menjadi landasan tercapainya kinerja, karena perilaku yang terstruktur dan terencana membantu pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tepat waktu dengan output kinerja yang baik.

Hubungan positif antara disiplin kerja dan kinerja dapat dijelaskan melalui mekanisme bagaimana disiplin kerja yang optimal mampu menciptakan stabilitas kinerja. Pegawai yang terlibat dalam disiplin kerja yang baik, seperti menyelesaikan tugas tepat waktu dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan sehingga mampu mengantisipasi kinerja agar lebih optimal. Sebaliknya, kurangnya perhatian terhadap disiplin kerja dapat memicu kinerja yang berdampak negatif pada tujuan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widia dan Rusdianti (2020) yang menyatakan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga didukung

oleh Malau dan Wasiman (2020) juga menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Ajaran Islam juga menekankan bahwa bekerja adalah suatu kewajiban untuk setiap manusia walaupun Allah sudah menetapkan setiap rezeki pada hambanya, namun dalam mendapat rezeki perlu dengan berusaha mencarinya seperti dengan bekerja akan mendapat rezeki yang sudah ditetapkan. Seperti yang sudah ditegaskan dan disebutkan dalam ayat Al-Qur'an pada surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (سورة التوبة: 105).

Artinya: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Ayat tersebut mengandung perintah eksplisit untuk berkerja, dengan penegasan bahwa setiap amal akan diawasi oleh tiga yaitu: Allah, Rasul-Nya, dan kaum mukminin. Hal ini mencerminkan prinsip akuntabilitas spiritual dan sosial. Dalam konteks kerja, pemahaman bahwa pekerjaan dipantau oleh Allah maka akan mendorong individu untuk menjaga integritas dan kedisiplinan, bahkan tanpa pengawasan langsung dari atasan. Surat tersebut memberikan landasan yang kuat untuk membentuk perilaku kerja yang disiplin dan bertanggung jawab. Kesadaran akan pengawasan Allah dan pertanggung jawaban akhirat dapat menjadi kesadaran yang lebih kuat dibandingkan dengan sekadar pengawasan manajerial. Oleh karena itu, nilai-nilai keagamaan seperti yang terkandung dalam ayat ini sangat relevan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi yang berlandaskan nilai-nilai spiritual sehingga menimbulkan kedisiplinan.

#### **4.2.4. Peran Mediasi Disiplin Kerja pada Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.9, ditemukan bahwa **gaya kepemimpinan demokratis (X)** memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap **kinerja pegawai (Y)** melalui **disiplin kerja (Z)** sebagai variabel mediasi, dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar **0,147**, **T statistik 2,810**, dan nilai **P sebesar 0,005**. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis yang baik akan meningkatkan kinerja yang positif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap disiplin kerja pegawai Hompimpa Animworks Kota Malang. Kepemimpinan demokratis merupakan pemimpin yang selalu/suka melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan serta mendorong pegawai dalam menentukan tujuan dan metode kerja. Namun, hal tersebut tidaklah cukup untuk menciptakan kinerja yang optimal. Disiplin kerja, yang merujuk pada kebiasaan atau tindakan dalam keteraturan atas pekerjaan yang dikerjakan, menjadi elemen yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dalam konteks ini, kinerja pegawai berperan sebagai mekanisme aktualisasi dari kepemimpinan demokratis, yang membantu pegawai dalam menerapkan disiplin kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pemimpin dengan tingkat kepemimpinan demokratis yang tinggi serta diikuti oleh disiplin kerja pegawainya maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi atau semakin optimal. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja seperti keteladanan pemimpin, adanya aturan yang menjadi acuan pegawai, keberanian pemimpin dalam mengarahkan serta pengawasan dan juga perhatian kepada pegawai, yang mana hal tersebut mendukung disiplin kerja pada pegawai.(Khoirinisa, 2019).

Sejalan dengan faktor tersebut temuan hasil jawaban responden pada kuesioner yang disebar, kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh pemimpin Hompimpa Animworks Kota Malang sudah sangat baik sebagaimana pemimpin Hompimpa Animworks selalu mengajak pegawainya untuk bekerja sama dengan baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemimpin Hompimpa

Animworks Kota Malang juga menjadi teladan dalam meningkatkan disiplin pegawainya, dan pemimpin juga sering memberikan arahan dengan bijak dan baik sehingga disiplin kerja selalu terarah sehingga berdampak positif pada kinerja pegawai. Dalam konteks tersebut, sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian Syafa'ah dan Setiani (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini juga didukung oleh Hanindiya dkk, (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja sebagai variabel *intervening* yang memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai.

Dalam organisasi modern, gaya kepemimpinan demokratis dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja karena menekankan partisipasi, transparansi, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Namun, hubungan ini tidak selalu langsung melainkan adanya disiplin kerja menjadi variabel penting yang memediasi efektivitas gaya kepemimpinan tersebut. Dalam konteks nilai-nilai Islam, Al-Qur'an memberikan panduan atau pedoman moral dan etika kerja yang dapat memperkuat peran disiplin dalam struktur organisasi.

Pertama, Allah berfirman dalam surat Asy-Syura ayat 38 yang mana ayat tersebut menjelaskan dasar prinsip kepemimpinan demokratis yang mendorong pemimpin melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Kedua, Allah berfirman dalam surat Al-Mujadilah ayat 11 yang mana ayat tersebut menjelaskan penekanan ketaatan terhadap perintah dan disiplin dalam struktur sosial, yang relevan dengan disiplin kerja sebagai sikap patuh terhadap aturan dan prosedur organisasi. Ketiga, Allah berfirman dalam surat At-Taubah ayat 105 yang mana ayat tersebut menjelaskan bahwa ayat tersebut memberikan motivasi melalui konsep akuntabilitas spiritual, mendorong disiplin sebagai kesadaran bahwa setiap pekerjaan diawasi oleh Allah dan orang-orang mukmin.

Kesimpulannya gaya kepemimpinan demokratis sesuai dengan prinsip musyawarah dalam islam. Namun, untuk menjembatani pengaruh positifnya terhadap kinerja, diperlukan peran mediasi dari disiplin kerja. Al-Qur'an

mengajarkan bahwa keberhasilan kerja bergantung pada nilai musyawarah, ketaatan, dan akuntabilitas. Oleh karena itu, nilai-nilai spiritual ini penting untuk membentuk organisasi yang profesional, spiritual, dan produktif.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Hompimpa Animworks Kota Malang mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, pemimpin yang menerapkan prinsip partisipatif, terbuka, dan memberdayakan bawahan terbukti mampu meningkatkan hasil kerja pegawai di Hompimpa Animworks, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Temuan ini menunjukkan, kepemimpinan yang demokratis di Hompimpa Animworks mendorong terbentuknya kesadaran kerja, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap aturan kerja, yang merupakan cerminan dari perilaku disiplin.
3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, apabila disiplin yang tinggi dalam pelaksanaan tugas mendorong efisiensi, ketepatan waktu, serta konsistensi kinerja, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian hasil kerja (kinerja) pegawai di Hompimpa Animworks Kota Malang.
4. Disiplin kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Artinya, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peran perantara disiplin kerja yang memperkuat hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa di Hompimpa Animworks dalam menerapkan kepemimpinan demokratis berjalan dengan baik serta diikuti oleh disiplin kerja sehingga kinerja pegawai juga lebih optimal.

## **5.2. Saran**

### **5.2.1. Bagi PT. Hompimpa Animworks**

Pemimpin PT. Hompimpa Animworks Kota Malang hendaknya konsisten dalam menerapkan sikap demokratis terhadap pegawai agar selalu terjaga hubungan dengan pegawai. Selalu menjaga komunikasi dengan pegawai di setiap divisi agar terjaganya kinerja pegawai yang baik. Pemimpin dapat lebih tegas dalam memberikan sanksi terhadap pegawai yang kurang menaati aturan agar semakin tercipta disiplin kerja yang lebih optimal.

### **5.2.2. Bagi Akademisi**

- a. Perluasan objek penelitian pada berbagai sektor dan jenis organisasi guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian.
- b. Penambahan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau budaya organisasi yang dapat berperan sebagai mediasi atau moderasi dalam model penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2023). Relationship Of Ethical Leadership, Organizational Culture, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance: A Test Of Two Mediation Models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39 (4), 737–760.
- Al-Qur'an dan terjemahannya. (2012). *Kementrian Agama RI*. Jakarta: PT. Sinergi Utama Indonesia.
- Antika, Y., Santika, D. A., Alvionita, N., & Lestari, D. (2024). Peran Kepemimpinan Demokratis terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Digital. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 121–130.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Dewi, P. M. D. R. U., Setini, M., Hapsari, P. I., & Dharmanegara, I. B. A. (2023). Enabling Employees to Perform with the Factors that Influence it: The Impact of Democratic Leadership and Work Discipline. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6 (7), 3501-3510.
- Diössy, K., Losonci, D., Aranyossy, M., & Demeter, K. (2025). The Role Of Leadership in Digital Transformation: A Paradox Way To Improve Operational Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 36 (9), 88–113.
- Edwar, R. C., & Mufti, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Cafe Hangout Melalui Penerapan MSDM Strategis. *Sanskara Manajemen dan Bisnis (SMB)*, 3 (01), 1–10.
- Firmansyah, D., & Winarto, J. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Antara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 11 (2), 1440–1460.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed). Universitas Diponegoro.
- Hanindiya, B., Ekawati, Y. A., Kurniawan, H., Mustaruddin, & Sanjaya, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Simalungun dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Bidang Kesehatan, Ekonomi, Pendidikan dan Kemasyarakatan (SINAS TAMPAN)*, 185–198.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Cetakan Keempat belas)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry, Sinamora. (2013). *Panduan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia.
- Jaya, Umban A & Risnawati, Novita. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Boneka Sukabumi. *Edunomika*, 8 (1), 1–7.
- Leo, Y. U., & B, M. (2024). The Influence of Democratic Leadership on Performance of Employees in The Population and Civil Records Office of Binjai City. *Proceedings of the International Conference on Multidisciplinary Science*, 1(1), 181–190.
- Malau, Mestika K & Wasiman. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sansyu Precision Batam. *Jurnal Rekaman*, 4 (2), 487-498.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Cetakan ke Tujuh)*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Masarif, A. F., Karnadi, & Minullah. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Guru dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*, 1(1), 98–101.

- Neuman, W. (2014). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches.
- Nityasa, A. N., Zein, S. T. F., & Anggraini, T. D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Anggota Organisasi di Universitas Airlangga. *Neraca Manajemen, Ekonomi Akuntansi*, 12 (7), 1–12.
- Novita Sari, W. M., & Kusuma, A. B. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pusat Statistik Jakarta Selatan. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2 (4), 259–269.
- Nurchahyo, Heru. (2011). *Diklat Bioteknologi*. Jurusan Pendidikan Biologi. FMIPA. UNY. Yogyakarta.
- Owusu-Manu, D.-G., Debrah, C., Amissah, L., Edwards, D. J., & Chileshe, N. (2021). Exploring The Linkages Between Project Managers' Mindset Behaviour and Project Leadership Style in The Ghanaian Construction Industry. *Journal Emerald Insight: Engineering, Construction and Architectural Management*, 29 (5), 1759–1781.
- Pane, J. M., Purba, D. S., Panggabean, D. S., Triana, M. H. I., & Wasiyem. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi Kesehatan: Studi Literatur. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7 (12), 4821–4829.
- Priyagung, Gigih P & Wening, Nur. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 4 (1), 46-54.
- Putra, B. E., & Rosita, S. (2023). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12 (1), 65–77.
- Retnaningtyas, P. A., Hadiati, S., & Abdul Nasir, M. J. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 1 (3), 34–40.
- Riadi, F. (2019). Analisis Fungsi Kepemimpinan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kota Cimahi). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6 (1), 62-72.

- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2014). *Islamic Human Capital Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2006). *Budaya Organisasi Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi (Jilid I dan II, alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaja)*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sakdiah, S. (2016). Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah. *Jurnal Al-Bayan: Media Kajian dan Pengembangan Ilmu Dakwah*.
- Salsabila Anan, N. N., Mardani, R. M., & Amin, M. S. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Karyawan Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu, Malang). *Jurnal Riset Manajemen*, 14 (1), 1268–1273.
- Saputra, R. N., Prayekti, & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi, Pengembangan Karir dan Proses Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 13 (4), 638–642.
- Sarafudin, Dali, N., & Nur, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPMP Provinsi Sulawesi Tenggara. *Action Research Literate*, 8 (8), 2309–2312.
- Sarmanu. (2017). *Dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Statistika*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, (Cetakan Kelima)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir Al-Misbah*. Jakarta: Lentera Hati.
- Siagian. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

- Sinurat, H., Sihombing, N. S., Sinaga, S., Gaol, J. L., & Sinurat, M. (2023). The Effect Of Democratic Leadership Style, Work Status, Compensation, and Work Environment On Employee Performance. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2 (1), 58–64.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metodo Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suprihatin, N. P., Huseno, T., Darmanto, & Fatimatussahrah, H. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bunguran Timur Laut Kabupaten Natuna. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*, 8 (2), 165–169.
- Supriyanto, Sani, A., Machfudz. (2010). *Metodologi Riset: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, Sani, A., Maharani, Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Kuesioner dan Analisis Data*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, T. F. C. W. (2022). Model Statistik: Analisis Mediasi dan Moderasi dengan SmartPLS 3. Universitas Ciputra Surabaya.
- Syafa'ah, L. M., & Setiani. (2022). Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Karyawan PDAM Giri Nawa Tirta Kabupaten Pasuruan. *JPEKBM (Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis, dan Manajemen)*, 6 (1), 116–129.
- Syahla, H., Adelia, R., Yulianti, S., & Sulaeman, E. (2024). Study literatur: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4 (5), 4131–4142.
- Turmono, T., Sari, I. K., & Ardiyanzah, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi dan Bisnis*, 2 (2), 186–193.
- Widia, Agustina & Rusdianti, Endang. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Tambahan Penghasilan Pegawai Sebagai Variabel Moderating.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Yusuf, A Muri. (2005). *Metodologi Penelitian (Dasar-Dasar Penyelidikan Ilmiah)*. Padang: UNP Press.

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

### **Lampiran 1 Biodata Peneliti**

#### **BIODATA PENELITIAN**

Nama Lengkap : M. Farih Najih  
Tempat, tanggal lahir : Malang, 31 Juli 2000  
Alamat Asal : Jl. Yulius Usman No. 217, RT 03 RW 04, Kasin,  
Klojen, Kota Malang, Jawa Timur  
Telepon/HP : 082244999131  
E-mail : farihnajih9@gmail.com

#### **Pendidikan Formal**

2006-2012 : MI Attaraqqie  
2012-2015 : SMP Bayt Al-Hikmah Pasuruan  
2015-2018 : SMA Negeri 5 Kota Malang  
2018-2022 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas  
Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim  
Malang

#### **Pendidikan Non Formal**

2018-2019 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab  
(PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2019-2020 : Program Pengembangan Bahasa Inggris (PPBI)  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

## Lampiran 2 Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

#### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 18510246  
Nama : M. Farih Najih  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Hompimpa Animworks Kota Malang)

#### JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	21 April 2025	Revisi judul	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	5 Mei 2025	Pembahasan dan arahan mengenai pendahuluan dan bab 1	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	12 Mei 2025	Perbaikan untuk bab 2 dan 3 terkait kutipan, penelitian terdahulu dan format penulisan sesuai dengan modul	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	23 Mei 2025	pembahasan dan arahan dalam membuat kuesioner untuk mencari data penelitian	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	29 Mei 2025	ACC Proposal untuk di seminarkan	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	13 Juni 2025	Seminar Proposal	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	13 Juni 2025	pembahasan dan arahan mengenai Bab 4 terkait hasil kuesioner yang telah di sebar	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	13 Juni 2025	pembahasan dan arahan mengenai Bab 4 terkait hasil kuesioner yang telah di sebar	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	13 Juni 2025	pembahasan dan arahan mengenai Bab 4 terkait hasil kuesioner yang telah di sebar	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 13 Juni 2025

Dosen Pembimbing



Ikhsan Maksum, M.Sc

### Lampiran 3 Kuesioner

#### SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara Pegawai

PT. Hompimpa Animworks Kota Malang

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya M. Farih Najih mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam rangka memenuhi tugas akhir perkuliahan Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang berupa penyusunan skripsi guna memperoleh gelar sarjana, saya bermaksud untuk memohon bantuan Saudara/i untuk dapat berpartisipasi sebagai responden untuk memberikan informasi mengenai penelitian saya yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada PT. Hompimpa Animworks Kota Malang)”** dengan memberikan jawaban pertanyaan yang tersedia dalam kuesioner penelitian ini. Informasi yang Saudara/i berikan hanya untuk kepentingan akademik dan akan dirahasiakan. Peneliti mengucapkan terima kasih atas ketersediaan dan kerja sama Saudara/i yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Hormat Saya,

M. Farih Najih

## **I. IDENTITAS RESPONDEN**

Isilah identitas diri anda dengan mengisi biodata anda sebagai berikut:

1. Nama Responden :
2. Jabatan :
3. Jenis Kelamin : L / P\*
4. Usia :
5. Pendidikan : SMA/SMK / D3 / D4 / S1 / S2 / Lainnya\*

\*Mohon lingkari jawaban yang benar

## **II. PETUNJUK PENGISIAN**

Pilihlah salah satu jawaban yang sesuai dengan pendapat anda dengan cara memberikan tanda checklist (✓) pada jawaban yang anda pilih.

Keterangan:

- SS : Sangat Setuju  
S : Setuju  
N : Netral  
TS : Tidak Setuju  
STS : Sangat Tidak Setuju

**Selamat mengerjakan dan sebelumnya saya mengucapkan terima kasih atas waktu yang telah diberikan**

### III. KUESIONER

#### 1. Kepemimpinan Demokratis

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pemimpin melibatkan karyawan dalam membuat dan mengambil keputusan					
2.	Pemimpin melakukan aktivitas bersama demi mencapai tujuan organisasi					
3.	Pemimpin mengapresiasi potensi pegawai					
4.	Pemimpin memberikan reward/penghargaan kepada pegawai berprestasi					
5.	Pemimpin memberikan hak kebebasan kepada pegawai untuk memberikan kritik, saran, dan pendapat					
6.	Pemimpin mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari pegawai					
7.	Pemimpin selalu memastikan pekerjaan pegawai					
8.	Pemimpin mengajak pegawai untuk bekerjasama dengan baik					

#### 2. Kinerja

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan					
2.	Pegawai memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat					
3.	Pegawai menyampaikan hasil kerja tepat waktu					
4.	Pegawai memenuhi target yang telah ditetapkan					

5.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan tanpa membebani orang lain					
----	--	--	--	--	--	--

### 3. Disiplin Kerja

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Mampu hadir tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan					
2.	Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditentukan					
3.	Mampu berhati-hati dalam menggunakan fasilitas kantor					
4.	Mampu mengatur prioritas diri saat bekerja					
5.	Mampu dan sanggup mematuhi perintah dan peraturan kantor baik tertulis maupun tidak					
6.	Menaati penggunaan pakaian yang telah ditetapkan					
7.	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
8.	Bertanggung jawab atas tugas atau pekerjaan yang diberukan					

### 1. Data Kuesioner Gaya Kepemimpinan Demokratis (X)

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Total
1	4	5	3	3	3	4	3	3	28
2	5	4	4	3	4	3	3	4	30
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	2	4	3	4	4	2	2	4	25
6	4	5	5	4	5	5	4	4	36
7	4	5	5	5	5	5	4	5	38
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24
10	3	3	3	3	3	3	3	3	24
11	4	4	4	4	4	4	4	5	33
12	5	5	3	5	5	5	5	5	38
13	4	3	3	3	4	4	5	4	30
14	3	3	1	1	2	2	1	3	16
15	5	5	5	5	5	5	5	5	40
16	4	4	3	3	5	4	3	3	29
17	5	5	5	5	5	5	5	5	40
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	5	5	5	5	4	5	3	4	36
20	4	5	5	4	4	4	4	5	35
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40
22	4	4	4	3	5	5	5	5	35
23	3	3	1	1	3	3	4	4	22
24	3	4	3	4	4	3	3	4	28
25	2	3	1	1	4	2	5	4	22
26	3	2	2	4	4	3	4	4	26
27	3	5	5	5	4	4	5	5	36
28	3	4	4	4	4	4	4	4	31
29	3	4	4	4	3	3	4	4	29
30	5	5	4	5	5	5	4	4	37
31	5	4	4	3	4	5	4	3	32
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
33	5	5	5	4	5	5	5	5	39
34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
35	4	3	4	2	5	5	4	3	30
36	4	4	4	3	5	4	4	5	33
37	5	5	5	5	5	5	5	5	40
38	4	4	5	5	4	4	5	5	36

39	4	4	3	3	5	5	5	5	34
40	5	5	5	5	5	5	5	5	40
41	4	3	3	4	4	4	4	3	29
42	4	4	5	5	4	5	5	5	37
43	4	4	4	4	4	4	4	4	32
44	4	5	5	4	5	4	3	4	34
45	5	5	5	3	5	5	4	5	37
46	4	4	4	3	5	5	5	5	35
47	4	5	5	4	4	4	5	5	36
48	3	3	2	4	4	4	4	4	28
49	3	5	4	4	5	5	5	5	36
50	4	5	5	4	5	5	5	5	38
51	1	1	2	3	2	2	2	3	16
52	5	5	4	4	5	5	5	5	38
53	4	3	3	4	5	4	5	5	33
54	4	4	5	5	4	5	3	4	34
55	3	3	3	3	3	3	4	4	26
56	3	4	2	3	4	4	4	3	27
57	5	5	5	5	5	5	5	5	40
58	4	4	4	3	4	4	4	4	31
59	3	3	3	3	3	3	3	3	24
60	5	5	5	4	4	4	5	5	37
61	5	5	5	3	4	4	5	5	36
62	4	4	5	4	4	5	5	4	35
63	5	5	4	5	5	5	5	5	39
64	5	5	5	5	5	5	5	5	40
65	3	3	4	4	3	3	5	5	30
66	5	4	5	3	4	4	4	4	33
67	4	5	5	5	5	5	5	5	39
68	3	5	4	4	5	5	4	5	35
69	3	4	4	3	5	5	4	5	33
70	5	5	5	4	5	5	5	5	39
71	3	4	4	4	4	4	4	4	31
72	1	5	5	5	5	5	1	5	32
73	4	5	5	5	4	4	4	5	36
74	4	4	4	4	4	4	4	4	32
75	4	3	3	5	3	5	3	4	30
76	5	3	3	3	4	3	4	4	29
77	3	5	5	3	5	3	5	4	33
78	3	3	5	5	4	5	5	3	33
79	4	4	5	4	5	5	5	4	36

80	5	5	4	5	4	4	4	3	34
81	5	3	3	3	5	4	4	4	31

## 2. Data Kuesioner Kinerja Pegawai (Y)

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
1	4	4	3	4	4	19
2	5	5	5	4	3	22
3	5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	5	25
5	5	5	4	5	3	22
6	5	5	5	5	4	24
7	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	3	4	19
9	3	3	3	3	3	15
10	3	3	3	3	3	15
11	4	4	3	3	3	17
12	3	4	3	4	3	17
13	4	4	3	4	5	20
14	5	3	3	5	3	19
15	5	5	3	5	5	23
16	4	4	2	3	2	15
17	4	5	5	5	4	23
18	4	3	4	4	4	19
19	5	4	4	5	3	21
20	4	5	5	4	5	23
21	5	5	5	5	5	25
22	4	3	4	4	4	19
23	4	1	4	5	5	19
24	3	3	3	3	4	16
25	4	2	3	4	5	18
26	4	3	3	3	4	17
27	5	5	5	4	4	23
28	5	5	5	5	4	24
29	4	4	4	4	4	20
30	3	4	3	4	4	18
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	4	20
33	5	5	5	5	5	25
34	5	5	5	5	5	25
35	5	4	4	4	5	22

36	4	4	4	4	5	21
37	5	4	5	5	5	24
38	5	4	4	5	4	22
39	5	4	4	4	4	21
40	4	5	4	4	5	22
41	4	5	4	4	4	21
42	5	5	4	5	4	23
43	5	4	3	4	3	19
44	4	4	4	4	3	19
45	4	3	4	4	4	19
46	4	4	4	5	5	22
47	5	5	5	5	4	24
48	4	4	5	5	5	23
49	4	4	3	4	4	19
50	4	4	3	4	4	19
51	2	1	1	1	1	6
52	4	5	5	4	3	21
53	4	4	3	4	4	19
54	4	5	4	3	3	19
55	4	4	5	4	5	22
56	4	3	4	4	2	17
57	5	4	4	5	3	21
58	4	5	4	3	4	20
59	4	4	4	4	3	19
60	4	4	4	4	4	20
61	4	5	5	4	4	22
62	3	4	3	4	3	17
63	5	5	4	5	5	24
64	5	5	5	4	5	24
65	5	3	4	5	3	20
66	4	3	4	4	4	19
67	5	5	5	5	4	24
68	5	3	4	4	5	21
69	5	4	4	4	3	20
70	5	5	5	5	5	25
71	5	3	4	5	4	21
72	5	5	5	5	5	25
73	4	5	5	4	3	21
74	4	4	4	3	2	17
75	3	3	4	3	5	18
76	5	5	4	5	5	24

77	4	5	5	4	5	23
78	3	5	3	4	3	18
79	5	3	3	5	4	20
80	4	5	5	4	4	22
81	3	3	3	4	4	17

### 3. Data Kuesioner Disiplin Kerja (Z)

No	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Total
1	3	4	5	3	5	5	4	4	33
2	3	4	4	5	3	3	4	5	31
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	4	4	4	4	4	4	34
6	5	4	4	4	4	5	5	4	35
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	5	4	3	5	4	4	5	5	35
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24
10	3	3	3	3	3	3	3	3	24
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	5	4	5	5	5	5	5	5	39
13	2	4	5	5	3	2	4	5	30
14	5	5	5	5	5	5	5	5	40
15	3	5	5	5	3	3	5	5	34
16	2	4	4	4	3	3	4	5	29
17	5	4	5	5	5	5	5	5	39
18	3	4	3	4	3	3	4	4	28
19	4	5	3	4	3	5	3	4	31
20	3	5	4	4	4	4	4	5	33
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40
22	5	4	5	5	5	5	4	5	38
23	4	4	5	5	3	5	5	5	36
24	2	3	3	4	3	5	4	4	28
25	5	4	4	4	4	4	4	4	33
26	5	4	4	4	4	4	4	4	33
27	4	4	3	4	3	4	5	5	32
28	3	5	5	5	5	5	5	5	38
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	3	4	4	4	4	5	5	4	33
31	3	4	4	4	3	4	4	4	30
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32

33	4	5	5	4	5	5	5	5	38
34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
35	4	5	5	5	4	5	5	5	38
36	3	4	4	4	4	4	5	5	33
37	4	5	4	4	3	3	4	5	32
38	5	5	5	5	4	5	5	5	39
39	4	4	5	4	3	5	5	5	35
40	4	4	4	4	4	4	5	5	34
41	5	4	4	4	4	4	4	4	33
42	4	4	5	5	5	5	5	5	38
43	4	5	4	4	4	4	4	4	33
44	3	4	4	5	5	5	4	5	35
45	2	5	4	5	5	5	5	5	36
46	4	4	4	4	5	4	4	5	34
47	4	4	5	4	5	5	5	5	37
48	5	5	5	3	4	5	4	4	35
49	4	4	4	4	4	5	5	5	35
50	4	5	5	3	5	5	5	5	37
51	1	2	1	1	2	1	1	1	10
52	4	4	5	3	5	5	5	5	36
53	4	4	4	3	5	5	4	5	34
54	5	4	5	5	4	5	4	4	36
55	3	4	4	4	4	4	5	4	32
56	3	4	4	3	3	4	4	3	28
57	4	5	5	5	5	5	5	5	39
58	5	4	4	4	5	5	5	5	37
59	2	4	4	4	3	3	4	5	29
60	4	4	4	4	4	4	4	4	32
61	4	5	5	4	5	4	5	5	37
62	4	4	4	3	4	4	4	4	31
63	3	5	3	4	5	2	5	5	32
64	5	4	5	5	5	5	5	5	39
65	4	5	3	5	3	3	4	5	32
66	4	4	3	4	4	4	4	5	32
67	5	5	5	4	5	5	5	5	39
68	3	4	4	5	4	5	5	5	35
69	5	5	5	4	4	4	3	4	34
70	5	5	5	5	5	5	5	5	40
71	5	5	5	5	5	5	5	5	40
72	5	5	5	5	5	5	5	5	40
73	4	4	5	5	5	5	5	5	38

74	3	3	5	4	5	3	4	4	31
75	4	4	4	5	3	4	3	3	30
76	3	3	4	3	3	5	5	5	31
77	5	5	5	5	3	3	3	4	33
78	3	4	3	4	3	4	3	4	28
79	5	4	5	4	4	4	3	5	34
80	4	4	5	4	3	4	4	5	33
81	3	4	4	4	3	3	4	5	30

#### Lampiran 4 Evaluasi Model Pengukuran dan Model Struktural

##### a. Outer Loading

	Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Pegawai
X2		0,749	
X3		0,872	
X5		0,825	
X6		0,792	
X7		0,761	
X8		0,793	
Y1			0,846
Y2			0,794
Y3			0,747
Y4			0,744
Y5			0,743
Z1	0,851		
Z2	0,792		
Z3	0,887		
Z4	0,874		
Z5	0,853		

##### b. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0,905	0,909	0,930	0,726
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0,886	0,889	0,914	0,639
Kinerja Pegawai	0,834	0,838	0,883	0,602

**c. Discriminant Validity**

	Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Pegawai
Disiplin Kerja	0,852		
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0,641	0,800	
Kinerja Pegawai	0,703	0,886	0,776

**d. Cross Loading**

	Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Pegawai
X2	0,495	0,749	0,698
X3	0,586	0,872	0,781
X5	0,428	0,825	0,729
X6	0,624	0,792	0,661
X7	0,455	0,761	0,681
X8	0,469	0,793	0,695
Y1	0,521	0,747	0,846
Y2	0,507	0,729	0,794
Y3	0,404	0,608	0,747
Y4	0,503	0,681	0,744
Y5	0,766	0,659	0,743
Z1	0,851	0,502	0,572
Z2	0,792	0,585	0,576
Z3	0,887	0,570	0,677
Z4	0,874	0,591	0,605
Z5	0,853	0,467	0,551

**e. Collinearity Statistic (VIF)**

	Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Pegawai
Disiplin Kerja			<b>1,698</b>
Gaya Kepemimpinan Demokratis	<b>1,000</b>		<b>1,698</b>
Kinerja Pegawai			

**f. R Square (R<sup>2</sup>)**

	R Square	R Square Adjusted
Disiplin Kerja	0,411	0,404
Kinerja Pegawai	0,816	0,811

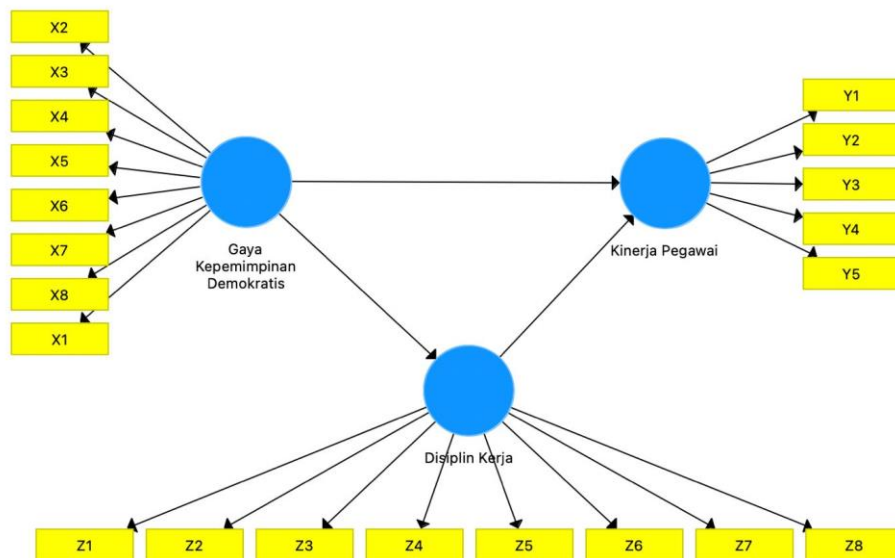
**g. Path Coefficients**

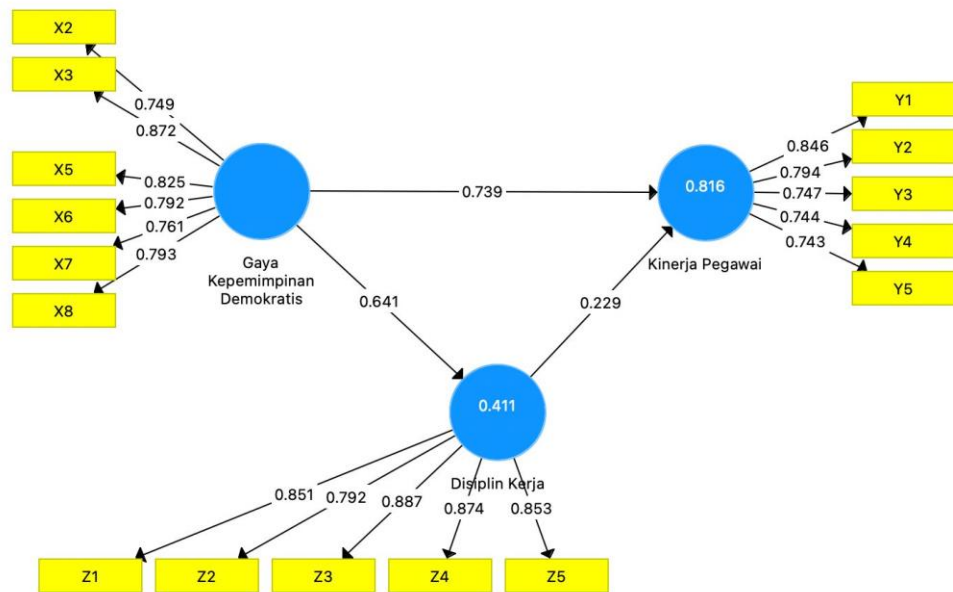
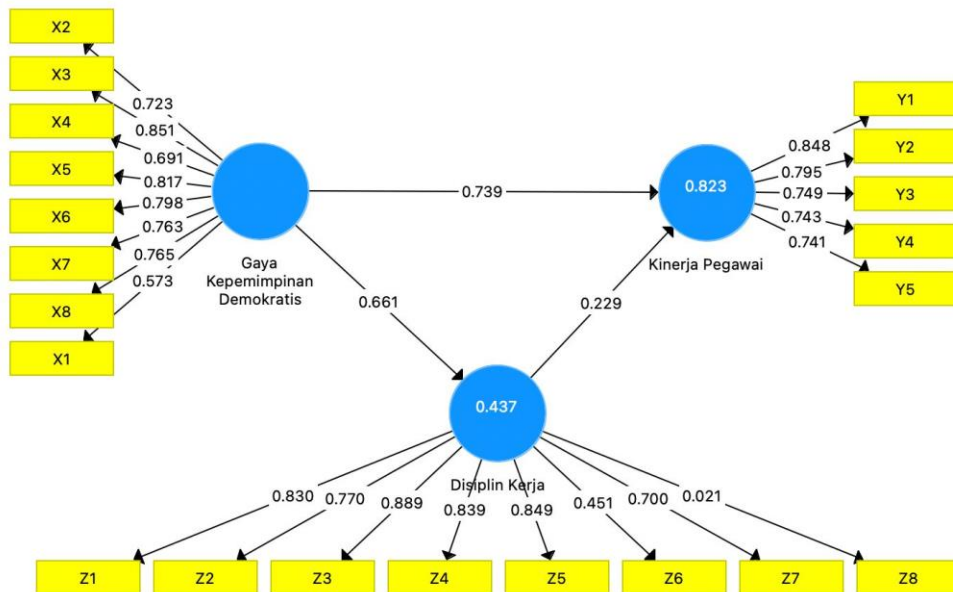
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,229	0,233	0,066	3,472	<b>0,001</b>
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Disiplin Kerja	0,641	0,646	0,085	7,508	<b>0,000</b>
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kinerja Pegawai	0,739	0,737	0,064	11,582	<b>0,000</b>

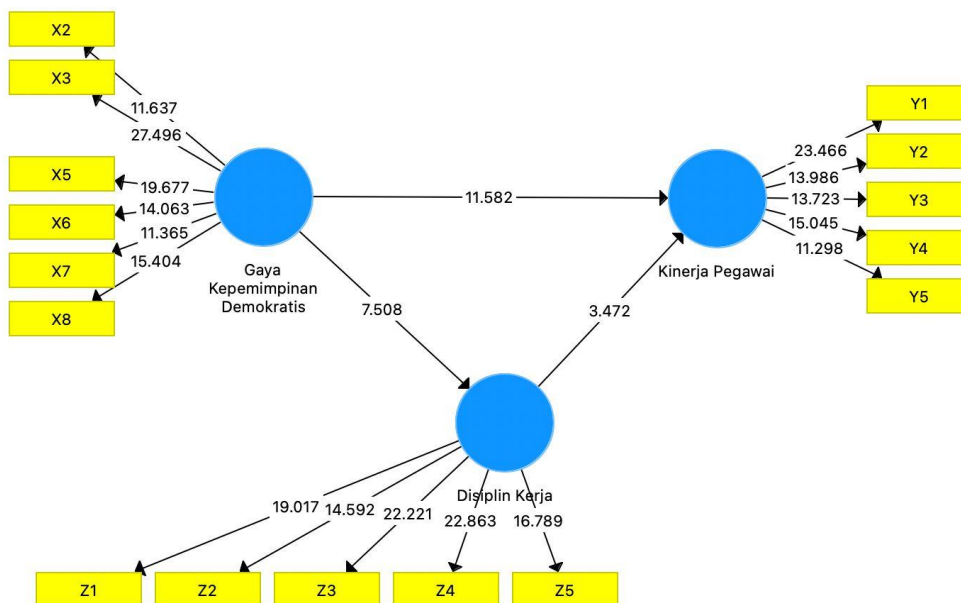
**h. Specific Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,147	0,152	0,052	2,810	<b>0,005</b>

**Lampiran 5 Output Hasil Model Penelitian**







## Lampiran 6 Surat Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : M. Farih Najih  
NIM : 18510246  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING  
(STUDI KASUS PADA PT. HOMPIMPA ANIMWORKS KOTA MALANG)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
20%	19%	9%	3%

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

Malang, 19 Juni 2025  
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M