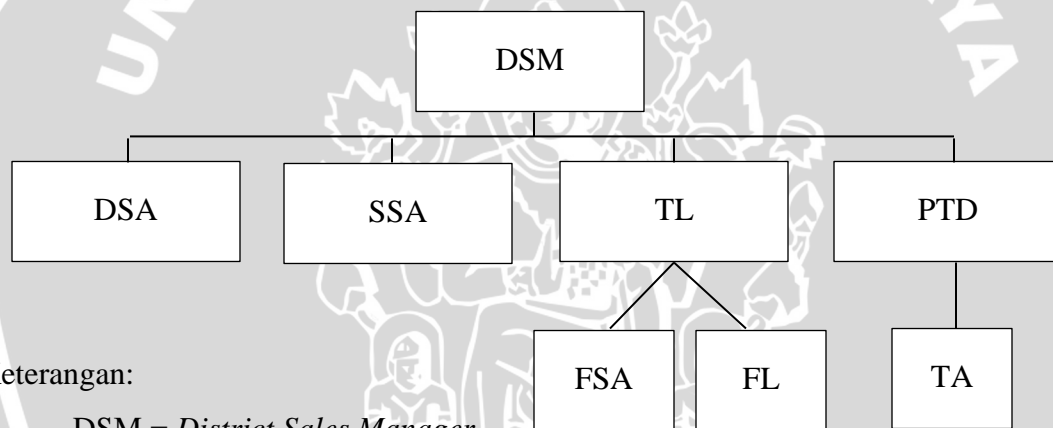


V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Perusahaan

PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) berlokasi di JL. Raya Krebet, Desa Krebet Kec. Bululawang Kab. Malang Jawa Timur. Sebelumnya di Jawa Timur memiliki 3 *sub district* yaitu EEJ (*Eastern East Java*), NEJ (*Northern East Java*) dan SEJ (*Southern East Java*). Namun pada awal tahun ini PT. DuPont Indonesia melakukan perombakan struktur secara masif yaitu pembagian baru dalam *sub district* yaitu WEJ (*Western East Java*) dan EEJ (*Eastern East Java*).

5.1.1 Struktur Organisasi



Keterangan:

1. DSM = *District Sales Manager*
2. DSA = *District Sales Assistant*
3. SSA = *Support Sales Assistant*
4. TL = *Territory Lead*
5. PTD = *Product Technology Developmeny*
6. FSA = *Fade Sales Assistant*
7. FL = *Front Liner*
8. TA = *Trial Assistang*

Skema 2. Struktur Organisasi PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur Sub District WEJ (*Western East Java*)

Jumlah karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur *sub district* WEJ (*Western East Java*) sebanyak 18 karyawan. Dalam struktur organisasi PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur *sub district* WEJ (*Western East Java*) terdapat 8 jabatan yaitu DSM, DSA, SSA, TL, PTD, FSA, FL dan TA dimana DSM merupakan jabatan tertinggi di struktur organisasi tersebut. Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari masing-masing jabatan dalam struktur organisasi di atas.

1. DSM (*District Sales Manager*)

DSM merupakan jabatan tertinggi dalam *sub district*. Status dari karyawan yang menjabat sebagai DSM adalah *permanent employee* (karyawan tetap). Tugas dan wewenang dari jabatan DSM ini adalah sebagai pemimpin dari urusan bisnis di *sub district* meliputi *sales, manpower, revenue* dan *operating income*.

2. DSA (*District Sales Assistant*)

DSA merupakan salah satu bawahan dari DSM. Status dari karyawan DSA adalah *outsourcing employee*. Jumlah dari karyawan DSA ini berjumlah 1 orang. Tugas dan wewenang dari jabatan DSA adalah yang berkaitan dengan administrasi yang meliputi pembayaran.

3. SSA (*Sales Support Assitant*)

SSA merupakan salah satu bawahan dari DSM. Status dari karyawan SSA adalah *permanent employee*. Jumlah dari karyawan SSA ini berjumlah 1 orang. Tugas dan wewenang dari jabatan SSA adalah yang berkaitan dengan administrasi yang berhubungan dengan sales.

4. TL (*Teritory Lead*)

TL merupakan salah satu bawahan dari DSM. Status dari karyawan TL adalah *permanent employee*. Jumlah dari karyawan TL ini berjumlah 5 orang dimana masing-masing karyawan bertanggung jawab atas wilayah penjualan di area WEJ yang meliputi:

- a. TL 1: Kediri, Blitar
- b. TL 2: Mojokerto, Jombang, Gresik

- c. TL 3: Nganjuk, Bojonegoro, Ngawi, Madiun, Magetan
- d. TL 4: Tuban, Lamongan
- e. TL 5: Tulungagung, Trenggalek, Ponorogo, Pacitan

Tugas dan wewenang dari TL tersebut adalah *pull activity* dan *push activity*. *Pull activity* merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan yang bertujuan untuk menumbuhkan minat atau bahkan menciptakan kebutuhan bagi konsumen dari produk yang ditawarkan sehingga bisa menciptakan permintaan dipasar. Contoh kegiatan *pull activity* adalah *farmers meeting* dan *expo*. *Push activity* merupakan kegiatan yang mendorong konsumen untuk segera melakukan transaksi atau pembelian terhadap barang yang ditawarkan. Contoh dari kegiatan *push activity* adalah *mobile promotion program* dan *midnight sale*.

5. PTD (*Product Technology Development*)

PTD merupakan salah satu bawahan dari DSM. Jumlah karyawan PTD ini berjumlah 1 orang. Tugas dan wewenang dari PTD ini adalah bertugas dalam hal agronomis dan *product development* yang dibutuhkan pada saat ini dan prediksi produk yang dibutuhkan di masa mendatang.

6. FSA (*Fade Sales Assistant*)

FSA merupakan bawahan dari TL. Status karyawan FSA adalah *contractual employee* (tahunan). Jumlah dari karyawan FSA ini adalah sebanyak 6 karyawan. Tugas dan wewenang dari FSA adalah membantu TL dalam kegiatan *pull activity* dan *push activity*.

7. FL (*Front Liner*)

FL merupakan bawahan dari TL. Status karyawan FL adalah *temporary employee* (musiman). Jumlah dari karyawan FL ini tidak menentu dikarenakan tergantung musim. Tugas dan wewenang dari FL adalah sama seperti FSA adalah membantu TL dalam kegiatan *pull activity* dan *push activity*. Namun yang membedakan dengan FSA adalah masa kontrak kerja.

8. TA (*Trial Assistant*)

TA merupakan bawahan dari PTD. Status karyawan TA adalah *permanent employee*. Jumlah dari karyawan TA sebanyak 3 orang. Tugas dan wewenang dari TA adalah membantu kegiatan PTD dalam hal agronomis dan *product development* yang dibutuhkan pada saat ini dan prediksi produk yang dibutuhkan di masa mendatang.

5.1.2 Budaya Kerja Perusahaan

Dalam menjalankan bisnisnya PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) selalu menjunjung tinggi nilai-nilai inti (*Core Value*) sebagaimana berikut :

1. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (*Safety and Healthy*)

Berkomitmen untuk memiliki standar yang tinggi terhadap keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, pelanggan dan masyarakat sekitar di mana kita beroperasi.

2. Menjalankan Etika Bisnis (*Highest Ethical Behavior*)

Melakukan bisnis dengan standar etika tertinggi dan patuh kepada semua aturan yang berlaku. Terus menerus menerapkan hal-hal yang dapat menempatkan kita sebagai pelaku bisnis yang terhormat.

3. Perlakuan terhadap sesama (*Respect for People*)

Membentuk lingkungan dan suasana kerja yang memperlakukan setiap karyawan dengan hormat dan bermartabat. Mengakui kontribusi tiap karyawan terhadap perkembangan bisnis

4. Sikap ramah lingkungan (*Environmental Stewardship*)

Berkomitmen untuk melindungi lingkungan sekaligus memperkuat bisnis dengan menempatkan masalah lingkungan sebagai bagian tak terpisahkan dari kegiatan bisnis.

Nilai-nilai tersebut melekat pada setiap orang yang bekerja di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) harus selalu mematuhi dan mengingat *core values* yang diterapkan. Jika karyawan DuPont Pioneer melanggar *core values* maka akan ada sanksi yang diterima dan pelanggaran tersebut harus dipertanggungjawabkan.

Adapun visi dan misi dari PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) adalah sebagai berikut :

1. *Vision*

To be the world's most dynamic science company, creating sustainable solutions essential to a better, safer, healthier life for people everywhere.

2. *Mision*

Sustainable Growth: The creation of shareholder and societal value while we reduce our environmental footprint along the value chains in which we operate

5.2 Gambaran Umum Responden Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) maka diperoleh data-data atau keadaan umum dari responden penelitian sebagai berikut:

5.2.1 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1	Laki-laki	17	94
2	Perempuan	1	6
	Jumlah	18	100

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel di atas diketahui jenis kelamin laki-laki sebanyak 17 orang dengan presentase 94%, perempuan sebanyak 1 orang dengan presentase 6%. Sehingga total karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) sebanyak 18 karyawan dengan total presentase 100%. Karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) didominasi oleh karyawan laki-laki dan membutuhkan satu karyawan perempuan yang bertugas dibagian administrasi perusahaan.

5.2.2 Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4. Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
1	S1	17	94
2	D3	1	6
	Jumlah	18	100

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel di atas diketahui tingkat pendidikan karyawan untuk S1 (Sarjana 1) sebanyak 17 karyawan dengan presentase 94%, sedangkan untuk tingkat pendidikan D3 sebanyak 1 karyawan dengan presentase 6%. Tingkat pendidikan di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) didominasi oleh karyawan bergelar S1 (Sarjana 1) dan didominasi oleh lulusan S1 Pertanian.

5.2.3 Komposisi Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Tabel 5. Komposisi Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

No.	Lama Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Presentase (%)
1	≤ 5	8	44
2	6 – 10	4	22
3	11 – 15	3	17
4	> 15	3	17
	Jumlah	18	100

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel di atas diketahui 8 karyawan bekerja selama kurang dari 5 tahun dengan presentase 44%, 4 karyawan bekerja selama 6 – 10 tahun dengan presentase 22%, 3 karyawan bekerja selama 11 – 15 tahun dengan presentase 17%, 3 karyawan bekerja selama lebih dari 15 tahun dengan presentase 17%. Karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) merupakan karyawan yang sudah memiliki pengalaman bekerja di perusahaan tersebut cukup lama.

5.2.4 Komposisi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 6. Komposisi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (Tahun)	Frekuensi	Presentase (%)
1	≤ 30	3	17
2	31 - 35	5	27
3	36 - 40	3	17
4	> 40	7	39
	Jumlah	18	100

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel di atas diketahui karyawan yang memiliki usia kurang dari 30 tahun sebanyak 3 karyawan dengan presentase 17%, karyawan yang memiliki usia 31 – 35 tahun sebanyak 5 karyawan dengan presentase 27%, Karyawan yang memiliki usia 36 – 40 tahun sebanyak 3 karyawan dengan presentase 17% dan

karyawan yang memiliki usia lebih dari 40 tahun sebanyak 7 karyawan dengan presentase 39%. PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) didominasi oleh karyawan yang memiliki usia lebih dari 40 tahun.

5.2.5 Komposisi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Tabel 7. Komposisi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

No.	Status Pernikahan	Frekuensi	Presentase (%)
1	Sudah Menikah	17	94
2	Belum Menikah	1	6
		18	100

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel di atas diketahui karyawan yang sudah menikah sebanyak 17 karyawan dengan presentase 94% dan karyawan yang belum menikah sebanyak 1 karyawan dengan presentase 6%. Karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) didominasi oleh karyawan yang sudah menikah sebanyak 17 karyawan.

5.3 Deskripsi Data Penelitian

Pada penelitian ini untuk setiap responden akan dilakukan pengukuran terhadap variabel bebas yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, serta satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Total pernyataan yang diberikan sebagai instrumen pengukuran berjumlah 30 buah pernyataan untuk variabel bebas dan 9 buah pernyataan untuk variabel terikat yang dirancang dengan format jawaban tertutup menggunakan 5 skala. Berikut ini merupakan deskripsi atau gambaran jawaban pada setiap bagian variabel dimana ditampilkan distribusi frekuensi setiap variabel yang ada dalam penelitian.

5.3.1 Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepemimpinan Direktif (X1)

Dari 10 item pernyataan yang diajukan mengenai variabel kepemimpinan direktif (X1) diperoleh jawaban seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 8. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepemimpinan Direktif (X1)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	0	0	0	0	9	50	9	50	4,50
X1.2	0	0	0	0	1	5	14	78	3	17	4,11
X1.3	0	0	0	0	2	11	14	78	2	11	4,00
X1.4	0	0	0	0	0	0	14	78	4	22	4,22
X1.5	0	0	4	22	10	56	3	17	1	5	3,06
X1.6	0	0	2	11	6	33	10	56	0	0	3,44
X1.7	0	0	0	0	3	17	2	11	13	72	4,56
X1.8	0	0	0	0	0	0	12	67	6	33	4,33
X1.9	0	0	0	0	1	6	17	94	0	0	3,94
X1.10	0	0	0	0	3	17	14	78	1	5	3,89
Rata-rata Variabel											4,01

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel di atas dapat didistribusikan mengenai jawaban-jawaban responden terhadap item-item variabel kepemimpinan direktif sebagai berikut:

Pada item Pimpinan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan (X1.1) responden menyatakan setuju sebanyak 9 (50%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 9 (50%). Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) mendapatkan penjelasan langsung dari pimpinannya mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan.

Pada item Pimpinan memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan (X1.2) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 (5%), responden menyatakan setuju sebanyak 14 (78%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 3 (17%). Dapat disimpulkan bahwa di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) karyawan mendapatkan penjelasan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan

Pada item Pimpinan menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando (X1.3) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 (11%), responden menyatakan setuju sebanyak 14 (78%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 2 (11%). Dapat disimpulkan pimpinan PT. DuPont Indonesia

(DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) memberikan penetapan hubungan yang jelas mengenai garis-garis untuk komando.

Pada item Pimpinan memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan (X1.4) responden menyatakan setuju sebanyak 14 (78%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 4 (22%). Dapat disimpulkan pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) selalu memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan sehingga karyawan mudah mengerti dan memahami apa yang diinginkan oleh pimpinan.

Pada item Pimpinan memberikan hadiah kepada karyawan setelah mengerjakan tugas (X1.5) responden menyatakan tidak setuju sebanyak 4 (22%), responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 10 (56%), responden menyatakan setuju sebanyak 3 (17%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 1 (5%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) tidak selamanya memberikan hadiah kepada karyawan setelah mengerjakan tugas.

Pada item Pimpinan menggunakan bonus/hadiah dan hukuman untuk mengontrol para karyawan (X1.6) responden menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (11%), responden menyatakan ragu-ragu 6 (33%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 10 (56%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) sering memberikan bonus/hadiah dan hukuman untuk mengontrol para karyawan.

Pada item Pimpinan memberikan target pekerjaan untuk memotivasi karyawan (X1.7) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 (17%), responden menyatakan setuju sebanyak 2 (11%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 13 (72%). Dapat disimpulkan bahwa di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*), pimpinan memberikan target pekerjaan untuk memotivasi karyawannya.

Pada item Pimpinan memberikan peringatan jika target pekerjaan tidak tercapai (X1.8) responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 6 (33%). Dapat disimpulkan di PT. DuPont

Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) selalu memberikan peringatan kepada karyawan jika target pekerjaan tidak tercapai.

Pada item Pimpinan merespon gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas yang diberikan (X1.9) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 (6%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 17 (94%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) selalu merespon gagasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan mengerjakan tugas yang diberikan.

Pada item Pimpinan memberikan umpan balik bagi karyawan yang bekerja dengan hasil memuaskan (X1.10) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 (17%), responden menyatakan setuju sebanyak 14 (78%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 1 (5%). Dapat disimpulkan pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) memberikan umpan balik bagi karyawan yang bekerja dengan hasil yang memuaskan.

5.3.2 Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepemimpinan Suportif (X2)

Dari 10 item pernyataan yang diajukan mengenai variabel kepemimpinan suportif (X2) diperoleh jawaban seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepemimpinan Suportif (X2)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	0	0	3	17	15	83	0	0	3,83
X2.2	0	0	0	0	0	0	9	50	9	50	4,50
X2.3	0	0	0	0	5	28	12	67	1	5	3,78
X2.4	0	0	0	0	5	28	12	67	1	5	3,78
X2.5	0	0	2	11	10	56	6	33	0	0	3,22
X2.6	0	0	0	0	2	11	14	78	2	11	4,00
X2.7	0	0	0	0	5	28	13	72	0	0	3,72
X2.8	0	0	0	0	2	11	16	89	0	0	3,89
X2.9	0	0	0	0	5	28	12	67	1	5	3,78
X2.10	0	0	0	0	0	0	15	83	3	17	4,17
X2.4	0	0	0	0	5	28	12	67	1	5	3,78
Rata-rata Variabel											3,87

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel di atas dapat didistribusikan mengenai jawaban-jawaban responden terhadap item-item variabel kepemimpinan suportif sebagai berikut:

Pada item Pimpinan menunjukkan usaha-usaha yang menarik minat karyawan (X2.1) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 (17%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 15 (83%). Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) setuju bahwa pimpinan menunjukkan usaha-usaha yang menarik minat karyawan.

Pada item Pimpinan berupaya mengembangkan sifat yang bersahabat (X2.2) responden menyatakan setuju sebanyak 9 (50%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 9 (50%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) memiliki upaya untuk mengembangkan sifat yang bersahabat.

Pada item Pimpinan memperhatikan dan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menyampaikan perasaannya (X2.3) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 (28%), responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 1 (5%). Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan perasaannya.

Pada item Pimpinan memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada karyawan (X2.4) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 (28%), responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 1 (5%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) selalu memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada karyawan.

Pada item Pimpinan memberikan hadiah kepada karyawan agar mereka selalu bersemangat dalam bekerja (X2.5) responden menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (11%), responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 10 (56%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 6 (33%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) tidak selalu memberikan hadiah kepada karyawan agar mereka selalu bersemangat.

Pada item Pimpinan menekankan hubungan antar pribadi kepada para karyawan (X2.6) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 (11%), responden menyatakan setuju sebanyak 14 (78%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 2 (11%). Dapat disimpulkan bahwa di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) pimpinan melakukan penekanan hubungan antar pribadi kepada para karyawan.

Pada item Pimpinan mampu memahami dan mengendalikan emosional karyawan agar mereka tetap semangat bekerja (X2.7) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 (28%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 13 (72%).

Pada item Pimpinan memberikan toleransi yang tinggi kepada karyawan (X2.8) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 (11%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 16 (89%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) selalu memberikan toleransi yang tinggi kepada karyawan.

Pada item Pimpinan membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan diri karyawan untuk pengembangan karir di masa mendatang (X2.9) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 (28%), responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 1 (5%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan diri karyawan untuk pengembangan karir di masa mendatang.

Pada item Pimpinan mampu berkomunikasi dengan baik terhadap kinerja karyawan (X2.10) responden menyatakan setuju sebanyak 15 (83%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 3 (17%). Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) percaya akan kemampuan pimpinannya dalam berkomunikasi dengan baik terhadap kinerja karyawan.

5.3.3 Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X3)

Dari 10 item pernyataan yang diajukan mengenai variabel kepemimpinan partisipatif (X3) diperoleh jawaban seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 10. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X3)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	0	0	0	0	2	11	11	61	5	28	4,17
X3.2	0	0	0	0	0	0	10	56	8	44	4,44
X3.3	0	0	0	0	2	11	11	61	5	28	4,17
X3.4	0	0	0	0	3	17	15	83	0	0	3,83
X3.5	0	0	0	0	2	11	12	67	4	22	4,11
X3.6	0	0	0	0	6	33	12	67	0	0	3,67
X3.7	0	0	0	0	1	6	12	67	5	28	4,22
X3.8	0	0	0	0	4	22	12	67	2	11	3,89
X3.9	0	0	0	0	3	17	13	72	2	11	3,94
X3.10	0	0	0	0	1	6	14	78	3	17	4,11
X3.1	0	0	0	0	2	11	11	61	5	28	4,17
Rata-rata Variabel											4,06

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel di atas dapat didistribusikan mengenai jawaban-jawaban responden terhadap item-item variabel kepemimpinan partisipatif sebagai berikut:

Pada item Pimpinan mengajak anggota kelompok bersama-sama merumuskan tujuan (X3.1) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 (11%), responden menyatakan setuju sebanyak 11 (61%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 5 (28%). Dapat disimpulkan bahwa di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) pimpinan selalu mengajak anggota kelompok untuk bersama-sama merumuskan tujuan.

Pada item Pimpinan bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing (X3.2) responden menyatakan setuju sebanyak 10 (56%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 8 (44%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing.

Pada item Pimpinan menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar karyawan (X3.3) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 (11%), responden menyatakan setuju sebanyak 11 (61%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 5 (28%). Dapat disimpulkan bahwa di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East*

Java) pimpinan menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar karyawan.

Pada item Pimpinan lebih memperhatikan kerja kelompok daripada kompetisi individu karyawan (X3.4) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 (17%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 15 (83%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) lebih memperhatikan kerja kelompok daripada kompetisi individu.

Pada item Pimpinan memberikan kesempatan para karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah kerja dengan beliau (X3.5) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 (11%), responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 4 (22%). Dapat disimpulkan bahwa di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) karyawan mendapatkan kesempatan untuk mendiskusikan masalah-masalah kerja dengan pemimpin.

Pada item Pimpinan memberikan perhatian pada kelompok yang mungkin tidak sukses dalam menyelesaikan pekerjaan (X3.6) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 (33%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%). Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) mendapatkan perhatian dari pimpinannya yang mungkin tidak sukses dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada item Pimpinan memberikan kebebasan karyawan untuk mengemukakan gagasan dan konsep (X3.7) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 (6%), responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 5 (28%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) memberikan kebebasan karyawan untuk mengemukakan gagasan dan konsep.

Pada item Pimpinan melibatkan karyawan secara langsung dalam setiap pengambilan keputusan (X3.8) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 (22%), responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%) dan responden menyatakan sangat

setuju sebanyak 2 (11%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) selalu melibatkan karyawan secara langsung dalam setiap pengambilan keputusan.

Pada item Pimpinan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru bagi perusahaan (X3.9) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 (17%), responden menyatakan setuju sebanyak 13 (72%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 2 (11%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) selalu memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawannya untuk menghasilkan ide-ide baru bagi perusahaan.

Pada item Pimpinan merespon dan menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh karyawan (X3.10) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 (6%), responden menyatakan setuju sebanyak 14 (78%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 3 (17%). Dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) selalu merespon dan menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh karyawannya.

5.3.4 Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dari 9 item pernyataan yang diajukan mengenai variabel kinerja karyawan (Y) diperoleh jawaban seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0	0	0	1	6	17	94	0	0	3,94
Y1.2	0	0	1	6	2	11	14	78	1	6	3,83
Y2.1	0	0	0	0	2	11	15	83	1	6	3,94
Y2.2	0	0	2	11	1	6	12	67	3	17	3,89
Y2.3	0	0	0	0	2	11	16	89	0	0	3,89
Y3.1	0	0	0	0	3	17	13	72	2	11	3,94
Y3.2	0	0	0	0	4	22	13	72	1	6	3,83
Y4.1	0	0	0	0	1	6	12	67	5	28	4,22
Y5.1	0	0	0	0	1	6	14	78	3	17	4,11
Rata-rata Variabel											3,96

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan tabel di atas dapat didistribusikan mengenai jawaban-jawaban responden terhadap item-item variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Pada indikator Kualitas (Y1), pada item Penyelesaian jumlah pekerjaan sesuai dengan standar jumlah yang telah ditetapkan (Y1.1) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 (6%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 17 (94%). Pada item Jumlah hasil kerja mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan waktu sebelumnya (Y1.2) responden menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (6%), responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 (11%), responden menyatakan setuju sebanyak 14 (78%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 1 (6%). Sehingga dapat disimpulkan untuk indikator Kualitas responden mengatakan setuju bahwa dalam penyelesaian jumlah pekerjaan sesuai dengan standar jumlah yang ditetapkan dan setuju bahwa jumlah hasil pekerjaan mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan waktu sebelumnya.

Pada indikator Kuantitas (Y2), pada item Penyelesaian mutu pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan (Y2.1) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 (11%), responden menyatakan setuju sebanyak 15 (83%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 1 (6%). Pada item Penyelesaian pekerjaan dilakukan dengan penuh ketelitian dan kecermatan (Y2.2) responden menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (11%), responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 (6%), responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 3 (17%). Penyelesaian pekerjaan dilakukan dengan rapi, tuntas dan selalu diterima oleh pimpinan (Y2.3) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 (11%) dan responden menyatakan setuju sebanyak 16 (89%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden setuju dengan penyelesaian mutu pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan juga penyelesaian pekerjaan dilakukan dengan penuh ketelitian, kecermatan, rapi, tuntas dan selalu diterima oleh pimpinan.

Pada indikator Ketepatan waktu (Y3), pada item Waktu penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan perusahaan (Y3.1) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 (17%), responden menyatakan setuju sebanyak 13 (72%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 2 (11%).

Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat bila dibandingkan dengan waktu sebelumnya (Y3.2) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 (22%), responden menyatakan setuju sebanyak 13 (72%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 1 (6%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden setuju dengan waktu penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan juga penyelesaian pekerjaan lebih cepat bila dibandingkan dengan waktu sebelumnya.

Pada item Dapat diandalkan (Y4), Hasil pekerjaan telah sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh perusahaan (Y4.1) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 (6%), responden menyatakan setuju sebanyak 12 (67%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 5 (28%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden setuju dengan hasil pekerjaan telah sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh perusahaan.

Pada item Sikap (Y5), Dalam menjalankan aktivitas pekerjaan, sudah terjadi hubungan yang baik antar sesama rekan kerja dalam perusahaan (Y5.1) responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 (6%), responden menyatakan setuju sebanyak 14 (78%) dan responden menyatakan sangat setuju sebanyak 3 (17%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden setuju dengan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan, sudah terjadi hubungan yang baik antar sesama rekan kerja.

5.4 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas

5.4.1 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Kepemimpinan Direktif (X1)

Berikut ini adalah rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas item variabel kepemimpinan direktif (X1).

Tabel 12. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Kepemimpinan Direktif (X1)

No.	Hubungan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	X1.1-X1	0,521	0,468	Valid
2	X1.2-X1	0,567	0,468	Valid
3	X1.3-X1	0,510	0,468	Valid
4	X1.4-X1	0,496	0,468	Valid
5	X1.5-X1	0,657	0,468	Valid
6	X1.6-X1	0,773	0,468	Valid
7	X1.7-X1	0,743	0,468	Valid
8	X1.8-X1	0,484	0,468	Valid
9	X1.9-X1	0,564	0,468	Valid
10	X1.10-X1	0,564	0,468	Valid
Alpha Cronbach		0,722		Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan hasil pengujian yang diajukan pada tabel di atas, terlihat bahwa hubungan antar item terhadap variabel gaya kepemimpinan direktif (X1) nilai r hitung lebih besar dari r tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut dinyatakan valid. Sedangkan hasil perhitungan reliabilitas item-item variabel gaya kepemimpinan direktif (X1) didapatkan alpha terkoreksi sebesar 0,722 berada di atas koefisien reliabilitas yang ditetapkan.

5.4.2 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Kepemimpinan Suportif (X2)

Berikut ini adalah rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas item variabel kepemimpinan Suportif (X2).

Tabel 13. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Kepemimpinan Suportif (X2)

NO	Hubungan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	X2.1-X2	0,791	0,468	Valid
2	X2.2-X2	0,489	0,468	Valid
3	X2.3-X2	0,909	0,468	Valid
4	X2.4-X2	0,872	0,468	Valid
5	X2.5-X2	0,604	0,468	Valid
6	X2.6-X2	0,625	0,468	Valid
7	X2.7-X2	0,716	0,468	Valid
8	X2.8-X2	0,487	0,468	Valid
9	X2.9-X2	0,872	0,468	Valid
10	X2.10-X2	0,599	0,468	Valid
Alpha Cronbach		0,792		Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan hasil pengujian yang diajukan pada tabel di atas, terlihat bahwa hubungan antar item terhadap variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) nilai r hitung lebih besar dari r tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut dinyatakan valid. Sedangkan hasil perhitungan reliabilitas item-item variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) didapatkan alpha terkoreksi sebesar 0,792 berada di atas koefisien reliabilitas yang ditetapkan.

5.4.3 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X3)

Berikut ini adalah rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas item variabel kepemimpinan partisipatif (X3).

Tabel 14. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X3)

No.	Hubungan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	X3.1-X3	0,678	0,468	Valid
2	X3.2-X3	0,692	0,468	Valid
3	X3.3-X3	0,650	0,468	Valid
4	X3.4-X3	0,748	0,468	Valid
5	X3.5-X3	0,469	0,468	Valid
6	X3.6-X3	0,580	0,468	Valid
7	X3.7-X3	0,621	0,468	Valid
8	X3.8-X3	0,801	0,468	Valid
9	X3.9-X3	0,752	0,468	Valid
10	X3.10-X3	0,498	0,468	Valid
Alpha Cronbach		0,835		Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan hasil pengujian yang diajukan pada tabel di atas, terlihat bahwa hubungan antar item terhadap variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X3) nilai r hitung lebih besar dari r tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut dinyatakan valid. Sedangkan hasil perhitungan reliabilitas item-item variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X3) didapatkan alpha terkoreksi sebesar 0,835 berada di atas koefisien reliabilitas yang ditetapkan.

5.4.4 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berikut ini adalah rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas item variabel kepemimpinan partisipatif (X3).

Tabel 15. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Hubungan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Y1.1-Y	0,486	0,468	Valid
2	Y1.2-Y	0,807	0,468	Valid
3	Y2.1-Y	0,733	0,468	Valid
4	Y2.2-Y	0,920	0,468	Valid
5	Y2.3-Y	0,761	0,468	Valid
6	Y3.1-Y	0,918	0,468	Valid
7	Y3.2-Y	0,735	0,468	Valid
8	Y4-Y	0,586	0,468	Valid
9	Y5-Y	0,579	0,468	Valid
Alpha Cronbach		0,883		Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan hasil pengujian yang diajukan pada tabel di atas, terlihat bahwa hubungan antar item terhadap variabel kinerja karyawan (Y) nilai r hitung lebih besar dari r tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut dinyatakan valid. Sedangkan hasil perhitungan reliabilitas item-item variabel kinerja karyawan (Y) didapatkan alpha terkoreksi sebesar 0,883 berada di atas koefisien reliabilitas yang ditetapkan.

5.5 Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis

5.5.1 Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji asumsi klasik untuk model persamaan regresi linier berganda agar persamaan yang dihasilkan tidak bias yang terbaik (*Best Linier Unbias Estimator / BLUE*). Uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Uji Multikolinieritas

Dari hasil pengujian multikolinieritas, diperoleh hasil sebagai berikut:

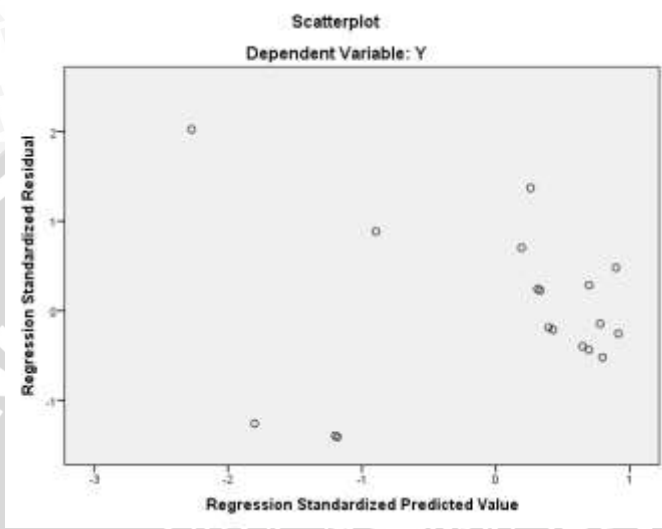
Tabel 16. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	VIF	Keterangan
Direktif (X1)	1,000 < 10	Non multikolinieritas
Suportif (X2)	1,000 < 10	Non multikolinieritas
Partisipatif (X3)	1,000 < 10	Non multikolinieritas

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa variabel X1, X2 dan X3 memiliki nilai VIF kurang dari 10 sehingga tidak ada multikolinieritas (non multikolinieritas).

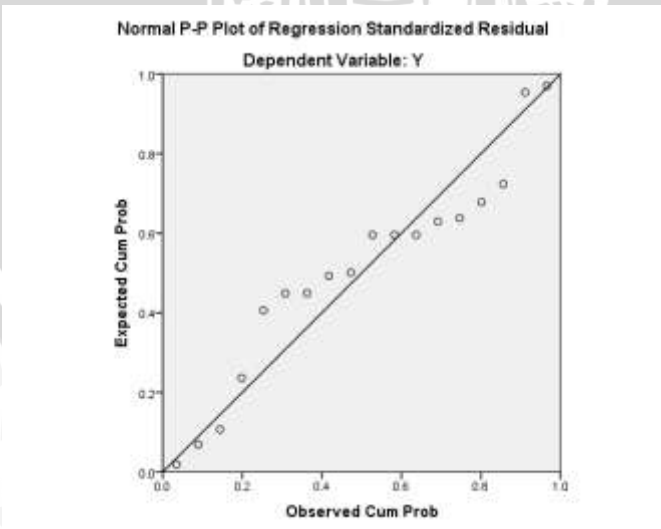
2. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Secara Keseluruhan

Berdasarkan grafik di atas, titik-titik pada *scatterplot* terpencah dan tidak membentuk pola tertentu. Maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tersebut tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas



Gambar 4. Hasil Uji Normalitas Secara Keseluruhan

Dari grafik di atas terlihat bahwa titik-titik/data menyebar di sekitar garis diagonal. Hal tersebut membuktikan bahwa model regresinya telah memenuhi asumsi normalitas.

5.5.2 Analisis Model

Pengukuran pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X1), Suportif (X2) dan Partisipatif (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) menggunakan regresi lineier berganda. Berdasarkan perhitungan menggunakan komputer dengan program SPSS dapat diketahui hasil seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 17. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel		Koefisien Regresi	Beta	Rhitung	t _{hitung}	Sig	Keputusan Terhadap H ₀
Terikat	Bebas						
Y	X1	0,155	0,130	0,577	0,354	0,729	Ditolak
	X2	0,424	0,363	0,646	0,972	0,348	Ditolak
	X3	0,229	0,225	0,644	0,456	0,655	Ditolak
Konstanta		3,727	-		0,370	0,717	-
R = 0,674 R Square = 0,455 Adjusted R Square = 0,338 Fhitung = 3,895 Signifikan F = 0,032 $\alpha = 0,05$ (5%)		$Y = 3,727 + 0,155x_1 + 0,424x_2 + 0,229x_3$					

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Berdasarkan hasil analisa data di atas, dapat diketahui pengaruh variabel-variabel gaya kepemimpinan (X1, X2 dan X3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dapat diperoleh analisa sebagai berikut:

1. Dari data hasil perhitungan analisis regresi pada tabel di atas terlihat nilai R Square (R²) sebesar 0,455.

Nilai tersebut menyatakan bahwa kondisi di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) variabel Gaya Kepemimpinan (X) mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 45,5%. Sedangkan sisanya sebesar 54,5% disebabkan oleh faktor lain yang telah dijelaskan oleh Yuwono (1985) yang dikutip oleh Hastuti (2008) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pendidikan dan latihan, gizi dan

kesehatan, penghasilan dan BPJS ketenagakerjaan, kesempatan dan kebijakan pemerintah yang tidak termasuk dalam persamaan regresi ini.

2. Dari persamaan regresi $Y = 3,727 + 0,155x_1 + 0,424x_2 + 0,229x_3$ dapat diketahui:

a. Nilai konstanta ($\alpha = 3,727$)

Nilai tersebut menunjukkan bahwa jika tidak ada variabel kepemimpinan direktif (X_1), kepemimpinan suportif (X_2) dan kepemimpinan partisipatif (X_3) atau ($X_1, X_2, X_3 = 0$) maka kinerja karyawan (Y) akan bernilai sebesar 3,727. Nilai konstanta positif menunjukkan bahwa tingginya kinerja karyawan disebabkan oleh pimpinan menerapkan salah satu gaya kepemimpinan (Direktif, Suportif dan Partisipatif)

b. Nilai koefisien regresi X_1 ($X_1 = 0,155$)

Dengan nilai koefisien X_1 sebesar 0,155 berarti setiap penambahan 1 poin X_1 akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,155.

c. Nilai koefisien regresi X_2 ($X_2 = 0,424$)

Dengan nilai koefisien X_2 sebesar 0,424 berarti setiap penambahan 1 poin X_2 akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,424.

d. Nilai koefisien regresi X_3 ($X_3 = 0,229$)

Dengan nilai koefisien X_3 sebesar 0,229 berarti setiap penambahan 1 poin X_3 akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,229.

3. Dari data hasil perhitungan koefisien korelasi terlihat nilai r hitung untuk masing-masing variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah X_1 sebesar 0,577, X_2 sebesar 0,646 dan X_3 sebesar 0,644. Dari ketiga variabel X tersebut terlihat bahwa diantara ketiga variabel (X_1, X_2 dan X_3) yang memiliki nilai koefisien korelasi (r hitung) terbesar yang mendekati 1 (satu) yaitu Kepemimpinan Suportif (X_2).

Dapat disimpulkan secara parsial dari ketiga variabel gaya kepemimpinan (X) yang diterapkan oleh DSM (*District Sales Manager*) di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*)

Kepemimpinan Suportif (X2) menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang paling kuat (erat) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)

4. Dari data hasil perhitungan regresi linier berganda pada tabel di atas terlihat nilai Multiple R adalah sebesar 0,674 sehingga nilai tersebut mendekati 1 (satu).

Dapat disimpulkan bahwa ada korelasi atau hubungan yang kuat (erat) antara variabel Gaya Kepemimpinan (X) yang diterapkan oleh DSM (*District Sales Manager*) di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

5. Dari data hasil perhitungan analisa regresi linier berganda pada tabel di atas diketahui nilai Adjusted R Square sebesar 0,338. Nilai tersebut mendekati 1 (satu).

Dapat disimpulkan bahwa antara variabel Gaya Kepemimpinan (X) dan variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) memiliki hubungan yang sempurna atau perubahan presentase (%) pada variabel Gaya Kepemimpinan (X) akan diikuti oleh perubahan presentase (%) pada variabel Kinerja Karyawan (Y)

5.5.3 Pembuktian Hipotesis

1. Uji F

Uji F ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Hipotesis dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis Nol (H_0) : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Hipotesis Alternatif (H_a) : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti secara keseluruhan variabel bebas

(Gaya Kepemimpinan) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan). Tetapi jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti secara keseluruhan variabel bebas (Gaya Kepemimpinan) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan)

Berdasarkan data hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pada tabel di atas diketahui nilai F_{hitung} sebesar 3,895. Setelah F_{hitung} ini dikonsultasikan dengan F_{tabel} menggunakan uji satu arah pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dengan derajat kebebasan (df_1) yaitu 3 dan (df_2) yaitu 14 diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,34. H_0 ditolak dan H_a diterima karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} .

Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan variabel Gaya Kepemimpinan (X) yang diterapkan oleh DSM (*District Sales Manager*) di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2. Uji t

Uji t ini dilakukan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel (X_1 , X_2 dan X_3) secara parsial (individu) dan untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan diantara ketiga variabel X terhadap variabel Y.

Tabel 18. Hasil Uji T

Variabel		Koefisien Regresi	Beta	t_{hitung}	Sig	Keputusan Terhadap H_0
Terikat	Bebas					
Y	X1	0,687	0,577	2,826	0,012	Ditolak
	X2	0,755	0,646	3,388	0,004	Ditolak
	X3	0,655	0,644	3,364	0,004	Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Hipotesis dalam uji t ini adalah:

- Hipotesis Nol (H_0) : $X_1 = 0$, $X_2 = 0$, $X_3 = 0$
- Hipotesis Alternatif (H_a) : $X_1 > 0$, $X_2 > 0$, $X_3 > 0$

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti secara parsial variabel bebas (Gaya Kepemimpinan) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan). Tetapi jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini

berarti secara parsial variabel bebas (Gaya Kepemimpinan) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan).

Berdasarkan data hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pada tabel di atas diketahui nilai t hitung untuk masing-masing variabel X adalah $X_1 = 2,826$, $X_2 = 3,388$, $X_3 = 3,364$. Sedangkan nilai t tabel adalah sebesar 2,145 yang diperoleh pada derajat kebebasan (df_1) yaitu 3 dan (df_2) yaitu 14 dengan taraf signifikan 95% ($\alpha = 0,05$). Dari perbandingan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel yang menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk masing-masing variabel ($X_1 = 2,826$, $X_2 = 3,388$, $X_3 = 3,364$), nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel, maka H_0 untuk variabel X_1 , X_2 , X_3 ditolak dan H_a diterima

Dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel X_1 , X_2 , X_3 yang diterapkan oleh DSM (*District Sales Manager*) di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y .

5.6 Pembahasan

Analisis yang dilakukan melalui Uji F dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan analisis Uji F yang telah dilakukan dimana nilai F hitung sebesar 3,895 dan nilai F tabel sebesar 3,34. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima karena F hitung lebih besar dari F tabel. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat diterima dengan baik oleh karyawan, maka dengan sendirinya pemimpin tersebut akan mendapat dukungan penuh dari karyawannya dan terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan, sehingga pada akhirnya memacu kinerja karyawan.

Penelitian ini ada tiga variabel gaya kepemimpinan yang diteliti pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur *sub district* WEJ (*Western East Java*), yaitu gaya kepemimpinan direktif (X_1), gaya kepemimpinan suportif (X_2) dan gaya kepemimpinan partisipatif (X_3). Dari hasil

analisis terkait hubungan antar variabel secara parsial (individu) diketahui bahwa masing-masing variabel X1, X2 dan X3 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan uji signifikansi secara parsial terhadap masing-masing variabel melalui Uji t diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipatif (X3).

Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan berdasarkan Uji T yang telah dilakukan dimana nilai T hitung sebesar 2,826 dan nilai T tabel sebesar 2,145. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima karena T hitung lebih besar dari T tabel. Hal tersebut selaras dengan kondisi di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) bahwa karyawan menilai untuk kepemimpinan DSM (*District Sales Manager*) sub district WEJ (*Western East Java*) yaitu variabel Direktif (X1) baik dengan rata-rata skor variabel sebesar 4,01 dari skala 1 hingga 5.

Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan berdasarkan Uji T yang telah dilakukan dimana nilai T hitung sebesar 3,388 dan nilai T tabel sebesar 2,145. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima karena T hitung lebih besar dari T tabel. Hal tersebut selaras dengan kondisi di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) bahwa karyawan menilai untuk kepemimpinan DSM (*District Sales Manager*) sub district WEJ (*Western East Java*) yaitu variabel Suportif (X2) baik dengan rata-rata skor variabel sebesar 3,87 dari skala 1 hingga 5.

Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan berdasarkan Uji T yang telah dilakukan dimana nilai T hitung sebesar 3,364 dan nilai T tabel sebesar 2,145. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima karena T hitung lebih besar dari T tabel. Hal tersebut selaras dengan kondisi di PT. DuPont Indonesia (DuPont Pioneer) Jawa Timur wilayah WEJ (*Western of East Java*) bahwa karyawan menilai untuk kepemimpinan DSM (*District Sales Manager*) sub district WEJ (*Western East Java*)

yaitu variabel Partisipatif (X3) baik dengan rata-rata skor variabel sebesar 4,06 dari skala 1 hingga 5.

Dari ketiga variabel gaya kepemimpinan di atas yang paling berpengaruh adalah Gaya Kepemimpinan Suportif (X2), hal ini berdasarkan nilai uji T dari variabel Direktif (X1) sebesar 2,826, variabel Suportif (X2) sebesar 3,388 dan variabel Parisipatif (X3) sebesar 3,364. Sehingga dari ketiga variabel tersebut yang paling dominan adalah variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X3). Variabel tersebut menunjukkan kepemimpinan berorientasi pada hubungan baik terhadap karyawan dimana pemimpin mampu menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Dalam hal ini, pemimpin harus berkomunikasi dengan baik serta memahami kondisi emosional bawahan sehingga terjalin suatu hubungan kerja yang solid dan harmonis karena karyawan merasa dihargai dan pada akhirnya akan memacu semangat meningkatkan kinerja karyawan.

