

repository.ub.ac.id

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ISTIQOMAH QODRIANI FAJRIN
NIM. 145030201111090**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Disusun oleh : Istiqomah Qodriani Fajrin

NIM : 145030201111090

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia



Malang, 24 Mei 2018

Komisi Pembimbing

Heru Susilo

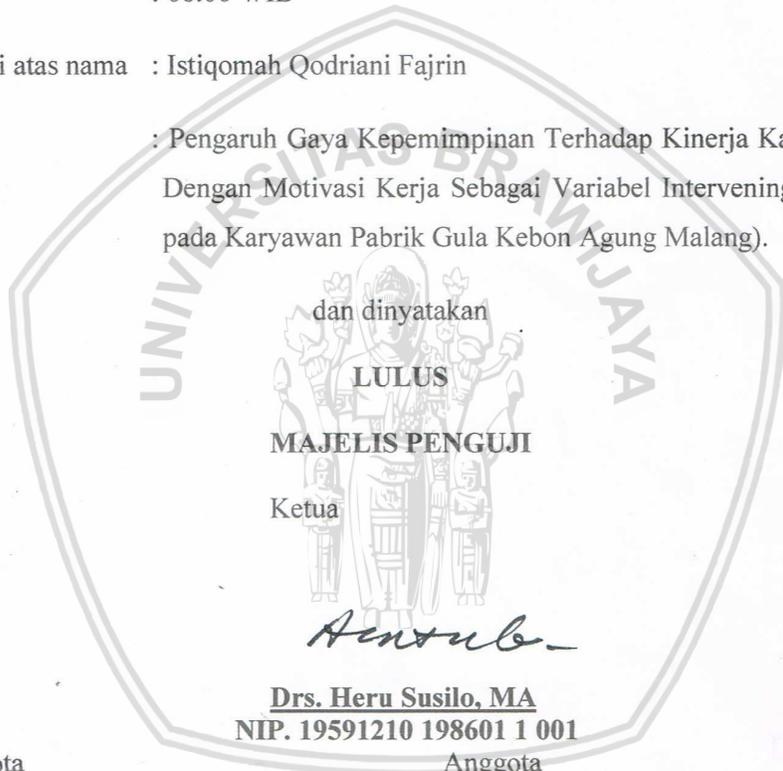
Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591210 198601 1 001



TANDA PENGESAHAN

Telah di pertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
 Tanggal : 6 Juni 2018
 Pukul : 08.00 WIB
 Skripsi atas nama : Istiqomah Qodriani Fajrin
 Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang).



dan dinyatakan
LULUS
MAJELIS PENGUJI
 Ketua

Heru Susilo

Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota

Anggota

Dr. Mochammad Al Musadieq

Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Arik Prasetya

Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, PhD
NIP. 19760209 200604 1 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah dituliskan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 25 Mei 2018

Istiqomah Oodriani Fajrin
145030201111090

CURRICULUM VITAE**I. Identity**

Name : Istiqomah Qodriani Fajrin
 Email : fajrinishiqomah@gmail.com
 Place, Date Birth : Jember, 23 Juli 1995
 Citizenship : Indonesia
 Religion : Islam
 Phone : 082338201717
 Adress : Dusun Krajan Desa Seputih RT.01
 RW.06 Kec. Mayang (68182)

**II. Formal Education Background**

1. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang (2014-2018)
2. SMA Negeri 1 Kalisat (2011-2014)
3. SMP Negeri 1 Kalisat (2008-2011)
4. SD Negeri Ajung 1 (2003-2008)

III. Credential

-

IV. Committee Experience

1. Divisi Kestari Talent Art Show and Market FIA (Periode 2015)
(TASMAFIA) 2
2. Staf SPV Pengenalan Kehidupan Kampus (Periode 2015)
Mahasiswa Universitas
3. Staf SPV Pembinaan Budi Pekerti (Periode 2015)

V. Internship Experience

1. PT. United Tractors Tbk (17 Juli - 16 September 2017)

VI. Ability

Microsoft Office (Skor *Good Grade* TRUST Training Partners)

Demikian *Curriculum Vitae* yang saya buat dengan sebenarnya.

Malang, Juli 2018

Istiqomah Qodriani F

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening” (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). Penelitian skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bekal ilmu pengetahuan, dorongan dan bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak, peneliti tidak mungkin dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya;
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan terhadap penelitian skripsi ini dengan sabar dan juga memberikan masukan-masukan yang bermanfaat hingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

5. Kedua orang tua tercinta, teruntuk mamah Laisa dan papah Purwadi serta seluruh keluarga besar, terima kasih telah menjadi inspirasi dan ikhlas memberikan dukungan materi, motivasi, semangat, kasih sayang dan doa yang tiada hentinya.
6. *Partner* terhebat peneliti, Hendrasta Aries Rachman yang selalu membantu dengan ikhlas dan memotivasi peneliti untuk segera mendapatkan gelar sarjana.
7. Sahabat-sahabat seperjuangan dari awal maba hingga akhir perkuliahan yaitu Keluarga Besar Pejuang Toga (Puspita, Deasy, Nana, Umu, Tyok, Fathir, Rio, Andre, Galang, Avit, Bentaro, Cendy dan Rauf).
8. Teman-teman yang sudah membantu dan mendukung dalam penyelesaian skripsi ini, Alfida, Karina, Rima serta teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu per satu.
9. Seluruh pihak yang turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari semaksimal mungkin apapun usaha yang telah dilakukan untuk menyusun penelitian skripsi ini, tetap ada kekurangan. Oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan demi kedepannya yang lebih baik.

Semoga penelitian skripsi ini bermanfaat bagi mahasiswa terutama Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang khususnya masyarakat luas pada umumnya.

Malang, Juli 2018

Peneliti



ABSTRAK

Istiqomah Qodriani Fajrin, 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). Drs. Heru Susilo, M.A. Hal. 135 + xvi

Setiap karyawan membutuhkan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang dapat menumbuhkan motivasi kerja, karena dengan motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja para karyawan menjadi lebih terarah dan tujuan perusahaan dapat lebih cepat tercapai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2), Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3) serta variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y) dan Motivasi Kerja (Z).

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian *explanatory research*, dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *proportionate stratified random sampling*, dengan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* dan didapat jumlah sampel sebanyak 72 karyawan. Sumber data diperoleh dari data primer dengan menyebarkan kuesioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *software* SPSS 16.0. Hasil penelitian ini menunjukkan Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Delegatif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan. Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan perlu diperhatikan. Variabel tersebut Gaya Kepemimpinan Otoriter, dengan Gaya Kepemimpinan Otoriter karyawan merasa lebih termotivasi dan kinerja mereka semakin meningkat.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Otoriter, Partisipatif, Delegatif, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.

ABSTRACT

Istiqomah Qodriani Fajrin, 2018, *The Influence of Leadership Style on Employee Performance and Work Motivation as Intervening Variable. (Study on the Employees of the Sugar Factory Kebon Agung Malang). Drs. Heru Susilo, M.A. Page 135 + xvi*

Every employee needs the leadership style of leader who can improve the work motivation, with the high of work motivation, the employee's performance will be more focus and the company goals will be more quickly to achieve. This research aims to determine the influence of leadership style on employee's performance and work motivation as the intervening variable. The independent variables in this research are authoritarian leadership style (X_1), participative leadership style (X_2), delegative leadership style (X_3) and dependent variable are employee performance (Y) and work motivation (Z).

The type of research is explanatory research, with quantitative approach. The Sampling technique is proportionate stratified random sampling, for the determination of the number samples by using Slovin formula and obtained the number of samples are 72 employees. The source data obtained by the primary data for distributing the questionnaire and secondary data by documentation. This research use path analysis with the SPSS 16.0 software instrument. The results of this study showed that: (1) The authoritarian leadership style, participative leadership style, delegative leadership style has significant effect on employee performance. (2) Motivation has mediated the authoritarian leadership style, participative leadership style, delegative leadership style on employee performance. The most dominant variable for influencing work motivation and employee performance need to be considered. These variables are authoritarian leadership style, with authoritarian leadership stlye make the employees feel more motivated and theirs performance will increase.

Keywords : *Authoritarian Leadership Style, Participative, Delegative, Employee Performance, Work Motivation*

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian.....	6
E. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Tinjauan Empiris	9
1. Penelitian Alam (2013)	9
2. Penelitian Rizqiyah (2013)	9
3. Penelitian Syaiyid (2013).....	10
4. Penelitian Hardian (2015)	11
B. Tinjauan Teoritis.....	12
1. Pengertian Pemimpin	12
2. Pengertian Kepemimpinan	12
3. Perkembangan Teori Kepemimpinan	13
1. Teori Otokratis	13
2. Teori Psikologis	14
3. Teori Sosiologis	14
4. Teori Suportif	14
5. Teori <i>Laissez Faire</i>	15
6. Teori Kelakuan Pribadi	15
7. Teori Sifat Orang-orang Besar (<i>Traits of Great Men</i>)	15
8. Teori Situasi	16
9. Teori Humanistik/Populastik	16
4. Syarat-syarat Kepemimpinan	16
C. Gaya Kepemimpinan	17
1. Kepemimpinan Otoriter	17
2. Kepemimpinan Partisipatif.....	18
3. Kepemimpinan Delegatif	18

D. Motivasi Kerja	18
1. Asas-asas Motivasi	19
2. Teori Motivasi Kerja	20
E. Kinerja Karyawan	21
1. Manfaat Penilaian Kinerja	22
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	23
3. Indikator Kinerja Karyawan	24
F. Hubungan antar Variabel	24
1. Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja	24
2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	25
3. Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	26
G. Model Konsep dan Hipotesis	27
BAB III METODE PENELITIAN	29
A. Jenis Penelitian	29
B. Lokasi Penelitian	29
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	30
1. Konsep	30
2. Variabel	31
3. Definisi Operasional	32
4. Skala Pengukuran	38
D. Populasi dan Sampel	39
1. Populasi	39
2. Sampel	40
E. Metode Pengumpulan Data	42
1. Sumber Data	42
2. Metode Pengumpulan Data	42
F. Uji Validitas dan Reabilitas	43
1. Uji Validitas	43
2. Uji Reliabilitas	45
G. Teknik Analisis Data	47
1. Analisis Deskriptif	47
2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	48
H. Uji Hipotesis (Uji-t)	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
A. Gambaran Organisasi	49
1. Sejarah Organisasi	49
2. Visi dan Misi	51
3. Lokasi Organisasi	52
4. Bidang Usaha Pabrik Gula Kebon Agung Malang	52
5. Struktur Organisasi Pabrik Gula Kebon Agung Malang	54
6. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab	54
B. Gambaran Umum Responden	64
1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja	64
2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan	65
C. Analisis Data	66

1. Hasil Analisis Deskriptif.....	66
a. Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter	67
b. Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif	69
c. Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif	71
d. Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja.....	73
e. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan	76
2. Hasil Analisis Jalur	79
a. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja.....	80
b. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja.....	81
c. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Motivasi Kerja.....	82
d. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan	83
e. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan	84
f. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan	85
g. Koefisien Jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	86
h. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	87
i. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	90
j. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	93
3. Hubungan Antar Jalur	96
4. Uji Hipotesis	96
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	99
1. Gambaran Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	99
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z).....	101
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Z).....	101
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja (Z).....	102
5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	103
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	104
7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	104



8. Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	105
BAB V PENUTUP.....	107
A. Kesimpulan.....	107
B. Saran	107
DAFTAR PUSTAKA	10





DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	11
3.1	Konsep, Variabel, Indikator dan Item.....	36
3.2	Kriteria dan Skor Penilaian untuk Pengukuran Jawaban dengan Menggunakan Skala Likert.....	39
3.3	Jumlah Karyawan Tetap Pabrik Gula Kebon Agung	40
3.4	Penentuan Sampel Penelitian.....	41
3.5	Hasil Uji Validitas	44
3.6	Hasil Uji Reabilitas.....	46
4.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja.....	64
4.2	Data Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan	65
4.3	Kriteria Interpretasi Rata-rata Skor Jawaban.....	67
4.4	Penilaian Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter	67
4.5	Penilaian Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif	69
4.6	Penilaian Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif.....	71
4.7	Penilaian Responden Variabel Motivasi Kerja.....	74
4.8	Penilaian Responden Variabel Kinerja Karyawan	77
4.9	Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja	80
4.10	Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja	81
4.11	Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Motivasi Kerja	82
4.12	Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan.....	83
4.13	Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan.....	84
4.14	Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan.....	85
4.15	Hasil Uji Koefisien Jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	86
4.16	Hasil Uji Koefisien Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	90
4.17	Hasil Uji Koefisien Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	92
4.18	Hasil Uji Koefisien Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	95
4.19	Hasil Uji Hipotesis.....	97



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
2.1	Model Konsep.....	27
2.2	Model Hipotesis	27
4.1	Struktur Organisasi Pabrik Gula Kebon Agung Malang	54
4.2	Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	88
4.3	Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	91
4.4	Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	94
4.5	Gambar Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	96





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia menjadi bagian paling penting dalam kelangsungan suatu perusahaan. Sumber daya manusia merupakan investasi paling berharga dan pondasi paling kokoh untuk menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Pondasi atau kontribusi lainnya seperti fasilitas dan sistem itu bisa saja sama dengan perusahaan yang lain, namun ketika berbicara mengenai sumber daya manusia, hal ini menjadi sesuatu yang unik, spesial, dan memiliki kemampuan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalani fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan. Dalam hal ini perusahaan akan mencari potensi sumber daya manusia yang berkualitas dan mengembangkannya menjadi sosok yang kaya akan kompetensi sehingga dapat mendukung kinerja perusahaan ke depannya. Senada dengan Hasibuan (2016:10) yang mengatakan “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Dengan adanya sumber daya manusia tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi yaitu sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen. Pencapaian tujuan suatu organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan seorang pemimpin yang mampu bekerja

secara efektif. Semakin pandai pemimpin dalam melaksanakan peranannya, tentunya semakin cepat tujuan perusahaan akan tercapai.

Menurut Hasibuan (2016:13) mengatakan bahwa, pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Setiap pemimpin mempunyai sifat, watak, dan karakter masing-masing yang berbeda-beda dan dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawanya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu bekerja. Sifat dan karakter pemimpin yang berbeda-beda itulah disebut dengan gaya kepemimpinan. Teori gaya kepemimpinan dalam penelitian ini di antaranya adalah teori gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:172). Gaya kepemimpinan otoriter yaitu segala kebijakan dan keputusan terpusat pada pemimpin. Artinya bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut serta menyumbangkan saran, ide dan serta masukan dalam rangka pengambilan keputusan. Selanjutnya gaya kepemimpinan delegatif yaitu pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas karena bawahan tersebut dianggap memiliki kemampuan serta tingkat kematangan yang tinggi. Seorang pemimpin yang tidak hanya mempunyai jiwa kepemimpinan namun juga mampu memotivasi setiap bawahan agar mampu bekerja sesuai arahan dan efektif dalam mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*)

Mangkunegara (2017:61). Sedangkan Hasibuan (2016:141) mengatakan “motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”. Motivasi juga berlaku untuk diri seorang pemimpin sendiri. Karena dengan tidak adanya motivasi, seorang pemimpin juga tidak akan mempunyai dorongan untuk membawa perusahaan atau organisasi kearah yang lebih maju dan berkembang.

Oleh karena itu pentingnya sebuah motivasi dari dalam diri untuk menjalankan segala aktifitas yang menjadi tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Walaupun kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas cukup baik namun tidak didukung dengan motivasi kerja yang baik, maka pelaksanaan tugas tersebut tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari pemimpin atau bawahan pasti akan membawa dampak kinerja yang tinggi pula. Kinerja karyawan salah satu dimensi untuk mengukur, mengevaluasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana ia bekerja. Kinerja merupakan suatu prestasi atas pencapaian kerja. Motivasi dan kemampuan yang dimiliki seseorang merupakan faktor pembentuk utamanya. Menurut Mangkunegara (2017:9) kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Disinilah pentingnya sinergi yang baik antara pemimpin dan bawahan untuk menjalin komunikasi yang harmonis, sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan rasa saling peduli satu sama lain. Karena dibalik keberhasilan pemimpin tentu karena adanya dukungan yang

baik dari bawahannya. Sebaliknya juga keberhasilan seorang bawahan tidak terlepas dari pengaruh seorang pemimpin.

Jiwa kepemimpinan dalam memimpin merupakan tonggak utama sebuah perusahaan untuk termotivasi bekerja maksimal dan mampu bersaing dengan perusahaan yang lainnya, termasuk Pabrik Gula Kebon Agung Malang yang menjadi tempat penelitian. Pabrik Gula Kebon Agung berdiri sejak tahun 1905 dan mampu bertahan ditengah ketatnya persaingan global pada saat ini. Pabrik Gula Kebon Agung bergerak dalam bidang pertanian khususnya produksi gula dalam skala yang besar dengan bahan baku utama yaitu tebu. Adapun visi dari Pabrik Gula Kebon Agung yaitu “Menjadi perusahaan yang berdaya saing tinggi di tingkat regional”. Artinya perlu koordinasi yang baik antar pemimpin dan bawahan dalam menjaga komunikasi dan harmonisasi untuk mencapai visi dari perusahaan itu sendiri.. Disinilah peran pemimpin diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan sehingga dapat mempertahankan eksistensi perusahaan. Salah satu untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan tersebut dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan para karyawannya.

Dari ulasan tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

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

1. Apakah ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang?
2. Apakah ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Partifipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang?
3. Apakah ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang?
4. Apakah ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang?
5. Apakah ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang?
6. Apakah ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang?
7. Apakah ada pengaruh signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang?
8. Apakah ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
4. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
5. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
6. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
7. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
8. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi diantaranya sebagai berikut:

1. Dapat mengaplikasikan teori-teori yang didapatkan selama berada di bangku perkuliahan.

2. Diharapkan dapat menambah wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya masalah gaya kepemimpinan.
3. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan atau sumbangan pemikiran kepada Pabrik Gula Kebon Agung Malang dalam rangka meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas guna mencapai tujuan perusahaan.
4. Menjadi rujukan bagi peneliti lain yang bermaksud melakukan kajian dalam gaya kepemimpinan yang sesuai dengan lingkungan kerja.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mengetahui dan memahami pembahasan dalam penelitian ini, maka sistematika penulisannya dapat diuraikan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis menjelaskan tentang tinjauan empiris, tinjauan teoritis, hubungan antar variabel, model konsep dan model hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis menjelaskan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional dan skala

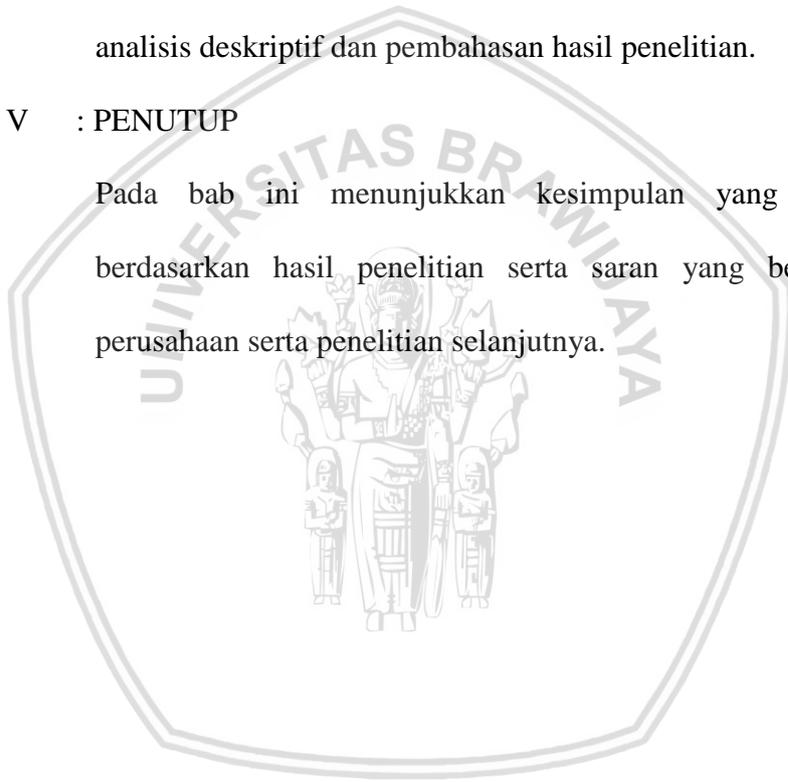
pengukuran, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, uji validitas dan uji reabilitas, serta teknik analisis data dan pengujian hipotesis (*uji-t*).

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi gambaran umum perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian, gambaran umum responden, hasil analisis deskriptif dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini menunjukkan kesimpulan yang didapatkan berdasarkan hasil penelitian serta saran yang berguna bagi perusahaan serta penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Pada penelitian Alam (2013) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja” studi pada karyawan PT. PLN Persero APJ Malang. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 44 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan orientasi tugas berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 20% dan terhadap kinerja karyawan sebanyak 38%. Kemudian gaya kepemimpinan orientasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 55,1% dan terhadap kinerja karyawan sebesar 65,8%. Selain itu secara simultan gaya kepemimpinan orientasi tugas dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 39,8% dan terhadap kinerja karyawan sebesar 32,7%. Lebih lanjut motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 64,5%.
2. Pada penelitian Rizqiyah (2013) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan” pada PT. Temprina Media Grafika Surabaya. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 130 karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa, terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan variabel gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipatif (X3), gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) dengan nilai Sig. F sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan yang

ditentukan sebesar 0,05. Sedangkan untuk uji parsial, variabel X1 nilai Sig.t $0,003 < 0,05$. Variabel X2 dengan nilai signifikan $0,002 < 0,05$. Variabel X3 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Variabel X4 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

3. Pada penelitian Syaiyid (2013) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja” studi pada karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers. Jumlah responden sebanyak 32 karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini juga menghasilkan pengaruh secara parsial dan masing-masing variabel bebas terhadap variabel tetap yang dibuktikan dengan untuk variabel gaya kepemimpinan direktif bahwa berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Untuk variabel gaya kepemimpinan suportif memiliki hasil berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap variabel variabel motivasi kerja karyawan. Sedangkan untuk variabel bebas yang paling dominan diantara variabel bebas lainnya terhadap variabel tetap adalah variabel gaya kepemimpinan partisipatif. Kontribusi dari variabel-variabel bebas yang disertakan dalam persamaan regresi terhadap variabel tetap, adalah sebesar 80,9% sedangkan 19,1%

lainnya disumbangkan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam persamaan ini.

4. Pada penelitian Hardian (2015) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan” studi pada karyawan tetap service center panasonic Surabaya. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 48 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan *Laissez-Faire*.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Aspek Beda	Alam (2013)	Rizqiyah (2013)	Syaiyid (2013)	Hardian (2015)	Penelitian Sekarang
1.	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.
2.	Lokasi penelitian	PT. PLN Persero APJ Malang	PT. Temprina Media Grafika Surabaya	PT. Malang Intermedia Pers	Service Center Panasonic Surabaya	Pabrik Gula Kebon Agung Malang
3.	Jumlah Sampel	44 karyawan	130 karyawan	32 karyawan	48 karyawan	72 karyawan
4.	Analisis Data	<i>Path Analysis</i>	Regresi Linier Berganda	Analisis linear berganda	Regresi Linier Berganda	<i>Path Analysis</i>

Sumber: Data diolah, 2018

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin

Sebuah organisasi membutuhkan seorang pemimpin, keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan sangat bergantung pada peran pemimpinnya. Definisi menurut Kartono (2014:38) “pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan”. Sedangkan menurut Rivai, dkk (2014:1) “pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya”. Hasibuan (2016:13) “pemimpin (*leader = head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan”. Sehingga pemimpin dapat diartikan sebagai pribadi yang memiliki kekuasaan yang mampu mengkoordinasi setiap bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan perusahaan. Dari penjelasan diatas dijelaskan bahwa kepatuhan ketaatan pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi dalam organisasi, maka dari itu seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan khusus sehingga mampu merangsang bawahan untuk respek terhadapnya.

2. Pengertian Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi atau kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan, demi mencapai sebuah kesuksesan dan efisiensi

kerja. Menurut Kartono (2014:153) “kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dirancang”. Definisi sederhana menurut Hasibuan (2016:170) “kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

“Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi” (Rivai, dkk, 2014:3)

Dari definisi tersebut nampak bahwa penentu keberhasilan suatu organisasi berada dalam seorang pemimpin, karena pemimpinlah yang memberikan dampak terhadap orang-orang yang dipimpin agar patuh terhadap aturan dan mampu mencapai sasaran/tujuan organisasi.

3. Perkembangan Teori Kepemimpinan

Terry dalam Kartono (2014:71) mengemukakan teori-teori kepemimpinan, yaitu teori-teori sendiri ditambah dengan teori-teori penulis lain, sebagai berikut:

1) Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien.

Otokrat memiliki sifat-sifat tepat, seksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Dengan menekankan prinsip “*business is business*”. Dia hanya bersikap baik kepada orang-orang yang patuh kepada dirinya.

Sebaliknya dia akan bertindak keras terhadap orang-orang yang tidak mau mematuhi dirinya.

2) Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buahnya. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan, martabat, status social, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kagairahan kerja, minat, suasana hati dan lain-lain.

3) Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut, agar tercapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

4) Teori Suportif

Menurut teori ini, pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilan dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.

5) Teori Laissez Faire

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggota. Mempunyai sedikit keterampilan teknis namun disebabkan oleh karakternya yang lemah, tidak berpendirian serta tidak berprinsip, maka semua hal itu mengakibatkan tidak adanya kewibawaan juga tidak ada *control*.

6) Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Dengan kata lain, dia harus mampu bersikap fleksibel, luwes, bijaksana. Pola tingkah laku pemimpin ini berkaitan erat dengan:

- a. Bakat dan kemampuannya,
- b. Kondisi dan situasi yang dihadapi,
- c. *Good-will* atau keinginan untuk memutuskan dan memecahkan permasalahan yang timbul.
- d. Derajat supervisi dan ketajaman evaluasinya.

7) Teori Sifat Orang-orang Besar (*Traits of Great Men*)

Dalam teori ini ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki seorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri dan lain-lain.

8) Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Teori ini beranggapan bahwa, kepemimpinan itu terdiri atas tiga elemen dasar yaitu pemimpin, pengikut, situasi. Maka situasi dianggap sebagai elemen penting, karena memiliki paling banyak variabel dan kemungkinan yang bisa terjadi.

9) Teori Humanistik/Populastik

Fokus pada teori ini adalah rakyat dengan segenap harapan dan kebutuhan harus diperhatikan dan pemerintah mau mendengar suara hati nurani rakyat, agar tercapai Negara yang makmur, adil, dan sejahtera bagi seluruh warga Negara dan individu.

4. Syarat-syarat Kepemimpinan

Menurut Kartono (2014:36) Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu:

- a) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legilitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu membawa atau mengatur orang lain sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

- c) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

C. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin yang satu dengan pemimpin lainnya tentu memiliki sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Menurut Thoha (2005:302) menyatakan “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”. Menurut Nawawi (2003:202) “gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya”. Kemudian menurut Rivai (2009:42) “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai”. Dapat disimpulkan bahwa tingkah laku setiap gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda. Tetapi makna dan tujuan pemimpin sama yaitu menumbuhkan hasrat atau gairah dalam bekerja dan produktifitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan organisasi yang maksimal sesuai harapan bersama.

Menurut Hasibuan (2016:172) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk

memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

3) Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

D. Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi juga dinyatakan sebagai konsep hipotetik suatu kegiatan yang dipengaruhi persepsi dan tingkah laku seseorang untuk mengubah situasi yang kurang atau tidak memuaskan (Sofyan, 2012:8).

Kemudian Mangkunegara (2017:76) mengemukakan bahwa “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Menurut Flippo dalam Hasibuan (2016:143) “motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”. Sedangkan menurut Hasibuan

(2016:146) “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Dari definisi tersebut nampak bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan segala sesuatu. Motivasi berarti dorongan dari dalam diri seseorang untuk berusaha melakukan perubahan yang lebih baik agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

1. Asas-Asas Motivasi

a. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

c. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

d. Asas Wewenang yang Didelegasi

Mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasankaryawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

2. Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi beprestasi atau *Achievement Motivation Teory* McClelland dalam Hasibuan (2016:162) mengemukakan tentang hal-hal yang memotivasi seseorang:

a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*)

Kebutuhan akan prestasi (*n Ach*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, (*n Ach*) akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Af*)

Kebutuhan akan afiliasi (n Af) menjadidaya penggerak akan memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu, (n Af) merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Karena kebutuhan (n Af) akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energi untuk menyelesaikan segala tugasnya.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

Kebutuhan akan kekuasaan (n Pow) merupakan daya penggerak memotivasi semangat kerja karyawan. (n Pow) akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

E. Kinerja Karyawan

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto (1991:3) dalam Mangkunegara (2017:9) adalah “Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. Faustinu Cardosa

Gomes (1995:195) dalam Mangkunegara (2017:9) mengemukakan definisi “kinerja karyawan sebagai “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas”. Selanjutnya definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017:9) menjelaskan bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dari definisi tersebut nampak bahwa kinerja karyawan ialah peningkatan pencapaian kerja karyawan dalam persatuan periode waktu saat mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diembannya. Jadi kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

1. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kerja atau evaluasi kerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017:11) yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.

- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor penentu prestasi kerja menurut Simamora dalam Mangkunegara (2017:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
 - 1) Kemampuan dan Keahlian
 - 2) Latar Belakang
 - 3) Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - 1) Persepsi
 - 2) *Attitude*
 - 3) *Personality*
 - 4) Pembelajaran

5) Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari:

1) Sumber daya

2) Kepemimpinan

3) Penghargaan

4) Struktur

5) *Job design*

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Dharma (2004:355) kinerja dapat diukur melalui tiga faktor :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

F. Hubungan antar variabel

1. Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Seperti yang diketahui bahwa seorang pemimpin merupakan tokoh penting dalam keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Karena pemimpin mempunyai kekuasaan dalam mengambil setiap langkah

keputusan. Peran pemimpin dalam mencapai tujuan bersama tentu berkaitan erat dengan bawahan yang dipimpin. Dalam hal ini dijelaskan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap motivasi dalam bekerja. Terry dalam Kartono (2014:74) mengemukakan Teori Psikologis, dalam teori ini menyatakan bahwa fungsi dari seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan mementingkan aspek-aspek psikis manusia.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Davis dalam Mangkunegara (2017:13) menjelaskan tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja, dengan rumus bahwa:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted and genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan dan kondisi kerja.

3. Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah motivasi kerja. Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2017:14) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan Simamora mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya faktor psikologis dalam faktor ini terdapat variabel motivasi kerja terhadap pekerjaannya sendiri. Berdasarkan pernyataan tersebut terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Disusul dengan hasil penelitian Mangkunegara (2000) dalam Mangkunegara (2017:76) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pemimpin, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi.

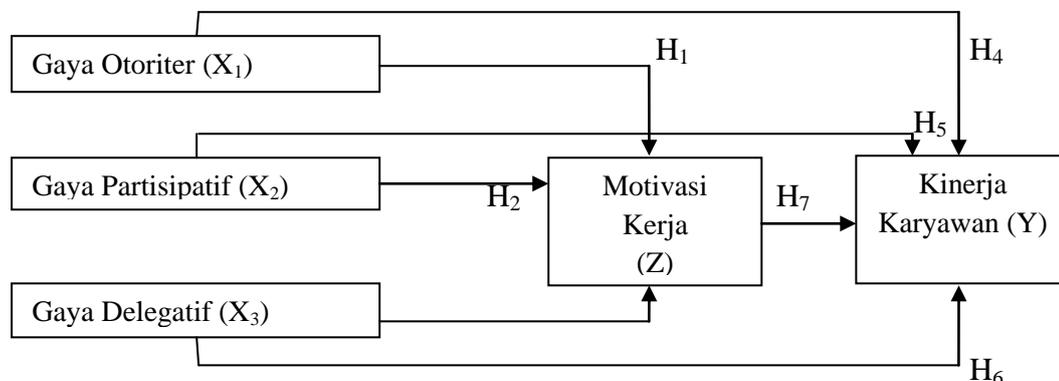
G. Model Konsep dan Hipotesis

Nazir (2014:107) mengatakan “konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas”. Menurut Sugiyono (2014:93) mengemukakan bahwa “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Penelitian ini menggunakan karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang sebagai populasi, peneliti akan memberikan kuesioner yang diisi oleh responden yang ditunjuk sebagai sampel dalam penelitian ini. Kuesioner yang diisi oleh responden merupakan data primer yang selanjutnya akan diolah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Maka model konsep dan hipotesis digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Konsep



Gambar 2.2 Model Hipotesis

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

1. Hipotesis 1: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Otoriter terhadap Motivasi Kerja.
2. Hipotesis 2: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Partisipatif terhadap Motivasi Kerja.
3. Hipotesis 3: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Delegatif terhadap Motivasi Kerja.
4. Hipotesis 4: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Otoriter terhadap Kinerja Karyawan.
5. Hipotesis 5: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan.
6. Hipotesis 6: Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Gaya Delegatif terhadap Kinerja Karyawan.
7. Hipotesis 7: Terdapat pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
8. Hipotesis 8: Terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Azwar (2013:1) “penelitian (*research*) merupakan rangkaian kegiatan ilmiah dalam rangka pemecahan suatu permasalahan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian eksplanatori ini adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan-kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2016:11). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menggunakan metode survei yaitu penelitian mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Pendekatan kuantitatif dipilih karena tujuan penelitian yang ingin menjelaskan dan menguji hipotesis mengenai pengaruh antar variabel yang telah ditentukan sebelumnya.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat yang dipilih peneliti untuk melakukan kegiatan penelitian yang berhubungan dengan topik pembahasan sehingga diperoleh data sebagai pendukung bukti atas penelitian yang sudah dilakukan. Lokasi penelitian dilaksanakan di Pabrik Gula Kebon Agung Malang yang terletak di Jalan Raya Kebonagung No.1 Kebonagung, Pakisaji, Malang, Jawa Timur 65162. Lokasi penelitian ini dipilih dengan pertimbangan Pabrik Gula Kebon Agung telah berdiri 112 tahun dan mampu bertahan ditengah ketatnya persaingan global pada saat ini dan tempat tersebut memungkinkan untuk

diperolehnya data atau informasi yang menyangkut permasalahan yang sesuai dengan judul dalam penelitian ini.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Pengukuran

1. Konsep

Morisson (2015:62) mengatakan bahwa “konsep adalah sebuah kata atau istilah yang diciptakan dan digunakan oleh manusia untuk menyatakan sebuah gagasan abstrak yang dibentuk dengan cara membuat generalisasi dari bagian-bagian serta proses meringkaskan berbagai pengamatan yang berhubungan”.

Sesuai dengan permasalahan dan kajian teori yang ada maka konsep dalam penelitian ini adalah:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku seseorang yang mana gaya kepemimpinan tersebut terdiri dari gaya kepemimpinan otoriter, partisipatif, delegatif dan situasional.

b. Motivasi Kerja

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan segala sesuatu.

c. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga nampak bahwa kinerja karyawan ialah peningkatan pencapaian kerja karyawan dalam persatuan periode waktu saat mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diembannya.

2. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:58) “variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan”. Sugiyono (2014:59) menjelaskan tentang macam-macam variabel diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Variabel Independen

Dalam bahasa Indonesia biasa disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

b. Variabel Dependen

Dalam bahasa Indonesia biasa disebut dengan variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (independen) adalah Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2), dan Gaya

Kepemimpinan Delegatif (X_3). Sedangkan variabel terikat (dependen) adalah Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas (independen) dalam penelitian ini yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1) adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Indikatornya adalah:

1) Pemimpin berkuasa penuh. Pemimpin memberi intruksi terhadap bawahan

dan melakukan pengawasan yang ketat. Itemnya adalah:

a. Pemimpin memberikan intruksi terhadap bawahan.

b. Pemimpin melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahan.

2) Pemimpin penentu dalam pengambilan keputusan. Pemimpin memiliki dominasi dalam membuat kebijakan dan bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide serta pertimbangan lainnya. Itemnya adalah:

a. Pemimpin memiliki dominasi dalam membuat kebijakan.

b. Pemimpin tidak mengikutsertakan bawahan dalam memberikan saran, ide serta pertimbangan lainnya.

2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2) adalah pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Indikatornya adalah:

1) Pemimpin memberi semangat kepada bawahan. Pemimpin mendorong bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Itemnya adalah:

- a. Pemimpin mendorong bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- b. Pemimpin membina bawahan untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar.

2) Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan. Pemimpin mempertimbangkan saran atau ide dari bawahan dan bawahan merasa ikut memiliki perusahaan. Itemnya adalah:

- a. Pemimpin mempertimbangkan saran atau ide dari bawahan.
- b. Pemimpin membuat bawahan merasa ikut memiliki perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3) adalah Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Indikatornya adalah:

1) Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan. Pemimpin memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam mengambil keputusan dan tidak peduli bagaimana cara menyelesaikan pekerjaannya. Itemnya adalah:

- a. Pemimpin memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam mengambil keputusan.
- b. Pemimpin memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2) Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk menguasai pekerjaan. Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan dalam menguasai pekerjaan dan berdasarkan pengetahuan serta keterampilan. Itemnya adalah:

- a. Pemimpin memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam mengambil keputusan.
- b. Pemimpin memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam mengerjakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan serta keterampilan.

b. Variabel terikat (dependen) dalam penelitian ini yaitu:

1. Motivasi Kerja (Z) adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan segala sesuatu. Indikatornya adalah:

1) Kebutuhan akan prestasi. Mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan. Itemnya adalah:

- a. Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan kreativitas yang dimiliki.
- b. Karyawan mengerahkan semua kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.

2) Kebutuhan akan afiliasi. Karyawan memperluas pergaulan dan diterima dalam lingkungan kerja. Itemnya adalah:

- a. Karyawan memiliki kesempatan untuk memperluas pergaulannya.
- b. Karyawan diterima dengan baik dalam lingkungan kerja.

3) Kebutuhan akan jenjang karir. Karyawan membutuhkan kesempatan untuk menguasai pekerjaan dan jenjang karir. Itemnya adalah:

- a. Karyawan membutuhkan kesempatan untuk menguasai pekerjaannya.
 - b. Karyawan membutuhkan kesempatan untuk dapat meningkatkan jenjang karirnya.
2. Kinerja Karyawan (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikatornya adalah:
1. Kualitas merupakan mutu yang dihasilkan karyawan dalam seberapa baik menyelesaikan pekerjaan. Itemnya adalah:
 - a. Kualitas kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
 - b. Tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 2. Kuantitas berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Itemnya adalah:
 - a. Kesesuaian hasil kerja dengan target.
 - b. Kesesuaian kinerja karyawan dengan harapan perusahaan.
 3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Itemnya adalah:
 - a. Penyelesaian pekerjaan sesuai standart waktu yang ditetapkan.
 - b. Penyelesaian pekerjaan sesuai perencanaan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya, definisi operasional dalam penelitian ini dijabarkan pada table mengenai konsep, variabel, indikator dan item dalam penelitian.

Tabel 3.1: Konsep, Variabel, Indikator, Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item Penelitian
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1)	Pemimpin memiliki dominasi terhadap bawahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberikan intruksi terhadap bawahan. 2. Pemimpin melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahan.
		Pemimpin penentu dalam pengambilan keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memiliki dominasi dalam membuat kebijakan. 2. Pemimpin tidak mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2)	Pemimpin memberi semangat kepada bawahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin mendorong bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan 2. Pemimpin membina bawahan untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar.
		Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin mempertimbangkan saran dan ide dari bawahan. 2. Pemimpin membuat bawahan merasa ikut memiliki perusahaan.
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3)	Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam mengambil keputusan. 2. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item Penelitian
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3)	Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menguasai pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk menguasai pekerjaan. 2. Pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk mengerjakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan serta keterampilan.
Motivasi	Motivasi (Z)	Kebutuhan akan prestasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan kreativitas yang dimiliki. 2. Karyawan mengerahkan semua kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.
		Kebutuhan akan afiliasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan memiliki kesempatan untuk memperluas pergaulannya. 2. Karyawan diterima dengan baik dalam lingkungan kerja.
		Kebutuhan akan kekuasaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan membutuhkan kesempatan untuk menguasai pekerjaan. 2. Karyawan membutuhkan kesempatan untuk dapat meningkatkan jenjang karirnya.

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item Penelitian
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Hasil Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan memiliki kualitas hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. 2. Karyawan mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
		Kuantitas Hasil Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah hasil karyawan sesuai dengan target yang ditetapkan. 2. Tingkat keberhasilan karyawan sesuai dengan harapan perusahaan.
		Ketepatan Hasil Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian hasil pekerjaan karyawan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan. 2. Penyelesaian hasil pekerjaan karyawan sesuai dengan perencanaan.

Sumber: Data diolah, 2018

4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2014:131) “skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif”. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Sugiyono (2014:132) menyatakan skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pertanyaan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata dan diberi skor sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kriteria dan Skor Penelitian untuk Pengukuran Jawaban dengan Menggunakan Skala Likert

No	Jawaban Responden	Kode	Skor
1.	Sangat Setuju	SS	5
2.	Setuju	ST	4
3.	Ragu-ragu	RR	3
4.	Tidak Setuju	TS	2
5.	Sangat tidak setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2014:132)

Instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda. Penilaian ini terdiri dari pernyataan yang bernada positif mempunyai sifat yang terbesar, demikian seterusnya sampai pernyataan yang bernada negatif yang mempunyai nilai terendah. Nilai terbesar adalah 5 sedangkan nilai terkecil adalah 1.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2014:115) menyatakan “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut Azwar (2013:77) “populasi didefinisikan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian.

Maka populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang yang berjumlah 255 karyawan. Berikut rincian jumlah karyawan tetap Pabrik Gula Kebon Agung.

Tabel 3.3 Jumlah Karyawan Tetap Pabrik Gula Kebon Agung

Seksi	Jumlah
Bagian T.U.K	82
Bagian Tanaman	38
Bagian Pabrikasi	42
Quality Control	7
Bagian Teknik	86
TOTAL	255

Sumber: Data Formasi Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Luar Masa Giling Bulan Desember 2017

2. Sampel

Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2014:116) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*.

Proportionate stratified random sampling menurut Thoifah (2015:24) yaitu cara pengambilan sampel secara acak dari suatu anggota populasi dan berstratum/bertingkat secara proporsional yang dilakukan jika anggota populasinya heterogen (beragam) atau terdiri atas kelompok-kelompok yang bertingkat

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan rumus

Slovin, sebagai berikut:

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

Sumber: Sugiyono (2014)

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = toleransi kesalahan

Berdasarkan rumus di atas, jika jumlah populasi adalah 255 karyawan, dengan toleransi kesalahan 10% atau 0,1% maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sejumlah 72 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.4 Penentuan Sampel Penelitian

Seksi	Jumlah Populasi	Penentuan Sampel
Bagian T.U.K	82	$82/255 * 72 = 23$
Bagian Tanaman	38	$38/255 * 72 = 11$
Bagian Pabrikasi	42	$42/255 * 72 = 12$
Quality Control (QC)	7	$7/255 * 72 = 2$
Bagian Teknik	86	$86/255 * 72 = 24$
TOTAL	255	72

Sumber: Data diolah, 2018

E. Metode Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Penelitian ini mempunyai dua sumber data, yaitu:

a. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

b. Data Sekunder

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

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan informasi mengenai data yang dibutuhkan sehingga tercapai tujuan penelitian. Dalam penelitian ini membagi metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bias diharapkan dari responden. Hasil tersebut digunakan untuk mengukur “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening”.

2. Dokumentasi

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

F. Uji Validitas dan Reabilitas

Agar dapat memperoleh data dari responden dengan baik, kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data penelitian harus memenuhi persyaratan validitas dan reabilitas.

1. Uji Validitas

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Dalam penggunaan kuesioner perlu adanya

pengujian untuk mengukur validitas variabel sehingga dalam penelitian ini menggunakan uji validitas. Menurut Sugiyono (2014:172) mengatakan bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Pada uji validitas menggunakan korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum X.Y) - (\sum X. \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Sumber: Munawaroh, (2012)

Keterangan :

- r = korelasi *product moment*
- N = jumlah sampel
- X = skor variabel X
- Y = skor variabel Y
- XY = skor variabel X dikalikan variabel Y

2. Hasil Uji Validitas

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Pearson correlation	R tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Otoriter (X ₁)	X _{1.1}	0,597	0,2319	Valid
	X _{1.2}	0,554	0,2319	Valid
	X _{1.3}	0,798	0,2319	Valid
	X _{1.4}	0,681	0,2319	Valid
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X ₂)	X _{2.1}	0,743	0,2319	Valid
	X _{2.2}	0,731	0,2319	Valid
	X _{2.3}	0,804	0,2319	Valid
	X _{2.4}	0,679	0,2319	Valid
Gaya Kepemimpinan Delegatif (X ₃)	X _{3.1}	0,789	0,2319	Valid
	X _{3.2}	0,499	0,2319	Valid
	X _{3.3}	0,709	0,2319	Valid
	X _{3.4}	0,625	0,2319	Valid

Lanjutan Tabel 3.5

Variabel	Indikator	<i>Pearson correlation</i>	R tabel	Keterangan
Motivasi Kerja (Z)	Z _{1.1}	0,671	0,2319	Valid
	Z _{1.2}	0,751	0,2319	Valid
	Z _{1.3}	0,688	0,2319	Valid
	Z _{1.4}	0,562	0,2319	Valid
	Z _{1.5}	0,476	0,2319	Valid
	Z _{1.6}	0,586	0,2319	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y _{1.1}	0,681	0,2319	Valid
	Y _{1.2}	0,444	0,2319	Valid
	Y _{1.3}	0,698	0,2319	Valid
	Y _{1.4}	0,624	0,2319	Valid
	Y _{1.5}	0,711	0,2319	Valid
	Y _{1.6}	0,694	0,2319	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas (Tabel 3.5) dapat diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif, motivasi kerja dan kinerja karyawan sudah valid karena memiliki nilai *Pearson Correlation* > r_{tabel} sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

3. Uji Reabilitas

Morissan (2015:99) mengatakan “reabilitas adalah indicator tingkat keandalan atau kepercayaan terhadap suatu hasil pengukuran”. Kriteria suatu instrumen dikatakan reliabel apabila koefisien reabilitas > 0,6 (Siregar, 2017:57) Reliabilitas

penelitian dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Rumus koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* (Arikunto, 2006:196) :

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

Sumber: Arikunto, (2006)

Keterangan :

r_n = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

σ_b^2 = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

4. Hasil Uji Reabilitas

Tabel 3.6 Hasil Uji Reabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Otoriter	0,755	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,718	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Delegatif	0,741	Reliabel
Motivasi Kerja	0,750	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,714	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas (Tabel 3.6) dapat diketahui bahwa semua variabel baik pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan otoriter, motivasi kerja dan kinerja karyawan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk seluruh variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

G. Teknik Analisis Data

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

a. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014:206) “analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. Setelah data terkumpul dan diolah data maka kemudian didistribusikan ke dalam tabel lalu membahas data yang diperoleh tersebut secara deskriptif. Analisis deskriptif menjelaskan distribusi frekuensi variabel. Dalam hal ini ukurannya berupa pemberian angka, presentase, frekuensi dan rata-rata (*mean*) yang dituangkan ke dalam tabel.

b. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini maka menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis dilakukan dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur, sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel dependen terakhir, harus lewati jalur langsung, atau melalui variabel intervening Sugiyono (2014:70). Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

c. Uji Hipotesis (Uji t)

Dalam penelitian ini menggunakan uji t. Menurut Morissan (2015:329) uji-t ialah membandingkan nilai rata-rata satu sama lain untuk menentukan adanya signifikansi statistik.

Rumus uji parsial (uji t):

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber: Sugiyono, (2016:259)

Keterangan:

- t = t_{hitung} yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t_{tabel}
- r = korelasi parsial yang ditemukan
- n = jumlah sampel

Dasar pengambilan keputusan pengujian:

- Jika $t_{hitung} > \text{signifikansi } \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak
- Jika $t_{hitung} < \text{signifikansi } \alpha = 0,05$ maka H_0 d

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Organisasi

1. Sejarah Organisasi

Pabrik Gula Kebon Agung mulai didirikan pada tahun 1905 di Malang oleh seorang pengusaha bernama Tan Tjwan Bie. Kapasitas giling pada waktu itu 500 tth. Sekitar tahun 1917 pengelolaan PG Kebon Agung diserahkan kepada NV. Handel & Landbouws Maatschapij Tideman van Kerchem sebagai Direksinya, kemudian dibentuk Perusahaan dengan nama NV. Suiker Fabriek Kebon Agoeng yang disebut PT PG Kebon Agung dan disahkan dengan akte Notaris Hendrik Willem Hazenberg pada tanggal 20 Maret 1918 dengan No. 155, dan disahkan dengan Surat Keputusan Sekretaris Gubernur Hindia Belanda tanggal 30 Mei 1918 No. 42, didaftar dalam register Kantor Pengadilan Negeri, Surabaya dengan No. 143.

Pada tahun 1932 seluruh saham PT PG Kebon Agung tergadaikan kepada de Javasche Bank Malang dan pada tahun 1936 PT PG Kebon Agung dimiliki oleh de Javasche Bank. Dalam RUPS Perseroan tahun 1954 ditetapkan bahwa Pemegang Saham PT PG Kebon Agung adalah Spaarfonds voer Beamten van de Bank Indonesia (yang kemudian bernama Yayasan Dana Tabungan Pegawai Bank Indonesia) dan Bank Indonesia (atas nama Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia).

Pada tahun 1957 PT PG Kebon Agung dikelola oleh Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Gula atau BPU-PPN Gula dan tahun 1962 perseroan ini



membeli seluruh saham NV Cultuur Matschapij Trangkil di Pati yang didirikan tahun 1835 (semula dimiliki oleh Ny. A de Donariere EMSDA Janiers van Hamrut) dengan kapasitas giling 300 tth. Pada saat itu pula Pemegang Saham bergabung menjadi satu badan hukum sendiri bernama Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia (YDP THT BI) sebagai Pemegang Saham tunggal.

Setelah BPU-PPN Gula dilikuidasi pada tahun 1967, PT PG Kebon Agung dikembalikan kepada YDP THT BI, dan pada tanggal 17 Juli 1968 Direksi Bank Indonesia Unit I (sekarang bernama Bank Indonesia) yang merupakan Pemegang Saham tunggal PT PG Kebon Agung menunjuk PT Biro Usaha Manajemen Tri Gunabina atau PT Tri Gunabina sebagai pengelola PG Kebon Agung di Malang dan PG Trangkil di Pati.

Masa pengoperasian PT PG Kebon Agung yang berakhir pada tanggal 20 Maret 1993, diperpanjang hingga 75 tahun mendatang dengan Akte Notaris Achmad Bajumi, S.H. dengan No. 120 tanggal 27 Februari 1993, disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman RI tanggal 18 Maret 1993 No. C2-1717 HT.01.04.Th.93, didaftar dalam register Kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat No. 1099/1993 dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI No. 2607 tanggal 8 Juni 1993, Tambahan Berita Negara RI No.46 tanggal 8 Juni 1993. Dengan didirikannya Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKK-BI) oleh Direksi Bank Indonesia pada tanggal 25 Februari 1992 yang diresmikan dengan akte Notaris Abdul Latif dengan No. 29 tanggal 23 Februari 1992 dan adanya kebijakan dari Departemen Kehakiman yang mengatur bahwa Direksi suatu

Perseroan tidak boleh berupa badan hukum tetapi harus orang perseorangan, maka dalam RUPS-LB tanggal 22 Maret 1993 diputuskan bahwa YKK-BI menjadi Pemegang Saham tunggal PT Kebon Agung. Dan pada tanggal 1 April 1993 bertempat di Kantor Bank Indonesia Cabang Surabaya dilakukan serah terima pengurusan dan pengelolaan PT Kebon Agung dari Direksi PT Tri Gunabina kepada Saudara Sukanto (alm.) selaku Direktur PT Kebon Agung.

Perubahan Anggaran Dasar terakhir dibuat berdasarkan akte Notaris Hartati Marsono, SH No. 58 tanggal 22 Juli 1996 Jo akte No. 32 tanggal 31 Januari 1997 dan akte No. 8 tanggal 15 Juli 1997, yang telah disetujui oleh Menteri Kehakiman RI dengan Surat Keputusan No.C2.11161 MT 01.04.Th.97 tanggal 28 Oktober 1997 dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI No. 743/1998 tanggal 3 Februari 1998, Tambahan Berita Negara RI No. 10 Tanggal 3 Februari 1998.

Berdasarkan Undang-Undang No.1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, maka dalam RUPS-LB tanggal 26 Juli 1996 diputuskan bahwa Pemegang Saham PT Kebon Agung terdiri dari YKK-BI dengan kepemilikan saham sebanyak 2.490 lembar atau sebesar 99,6 % dan Koperasi Karyawan PT Kebon Agung “Rosan Agung” dengan kepemilikan saham sebanyak 10 lembar atau sebesar 0,4 %.

2. Visi dan Misi

a. Visi

Menjadi Perusahaan yang berdaya saing tinggi di tingkat regional

b. Misi

- Memberikan nilai tambah optimal bagi pemegang saham

- Membangun kemitraan dengan Pemangku Kepentingan berdasarkan asas saling menguntungkan
- Mengembangkan usaha agribisnis berbasis tebu dan turunannya secara berkesinambungan
- Memberikan nilai tambah kepada konsumen dengan menghasilkan produk berkualitas
- Mewujudkan bisnis berwawasan lingkungan

3. Lokasi Organisasi

Pelaksanaan penelitian di Pabrik Gula Kebon Agung Malang yang beralamat di Jl. Raya Kebon Agung No. 1, Kebonagung, Pakisaji, Malang, 651052, Jawa Timur, Indonesia. Telp. 0341–801064, 801371, faks mili: 0341–801143, email: pgkba@ptkebonagung.com

4. Bidang Usaha PG Kebon Agung Malang

Ada dua jenis produksi yang dihasilkan oleh PG Kebon Agung Malang, diantaranya :

1. Hasil utama

Gula merupakan produk utama yang dihasilkan oleh PG Kebon Agung. Salah satu produk andalan dari PG Kebon Agung adalah Gula SHS (Superium Hoofd Suiker). Gula yang diproduksi PG Kebon Agung dikemas dalam bentuk karung dengan berat bersih (netto) 50 kilogram. Selain itu terdapat produk gula ritel adalah produk gula dari PG Kebon Agung yang dikemas dalam bentuk ritel atau eceran dengan berat bersih (netto) 1 kilogram. Kualitas atau mutu gula yang diproduksi sudah melalui uji coba

dan sertifikasi Standart Nasional Indonesia (SNI). Selain itu juga telah bersertifikat Halal dari MUI yang menjadikan produk gula kristal ini benar-benar aman untuk dikonsumsi oleh masyarakat.

2. Hasil sampingan

a. Ampas Tebu

Ampas tebu adalah suatu residu dari proses penggilingan tanaman tebu (*saccharum officinarum*) setelah diekstrak atau dikeluarkan niranya pada proses pemurnian gula sehingga diperoleh hasil samping sejumlah besar produk limbah berserat yang dikenal sebagai ampas tebu (*bagasse*). Ampas ini diproses lebih lanjut dan kemudian digunakan sebagai bahan bakar ketel.

b. Tetes Tebu

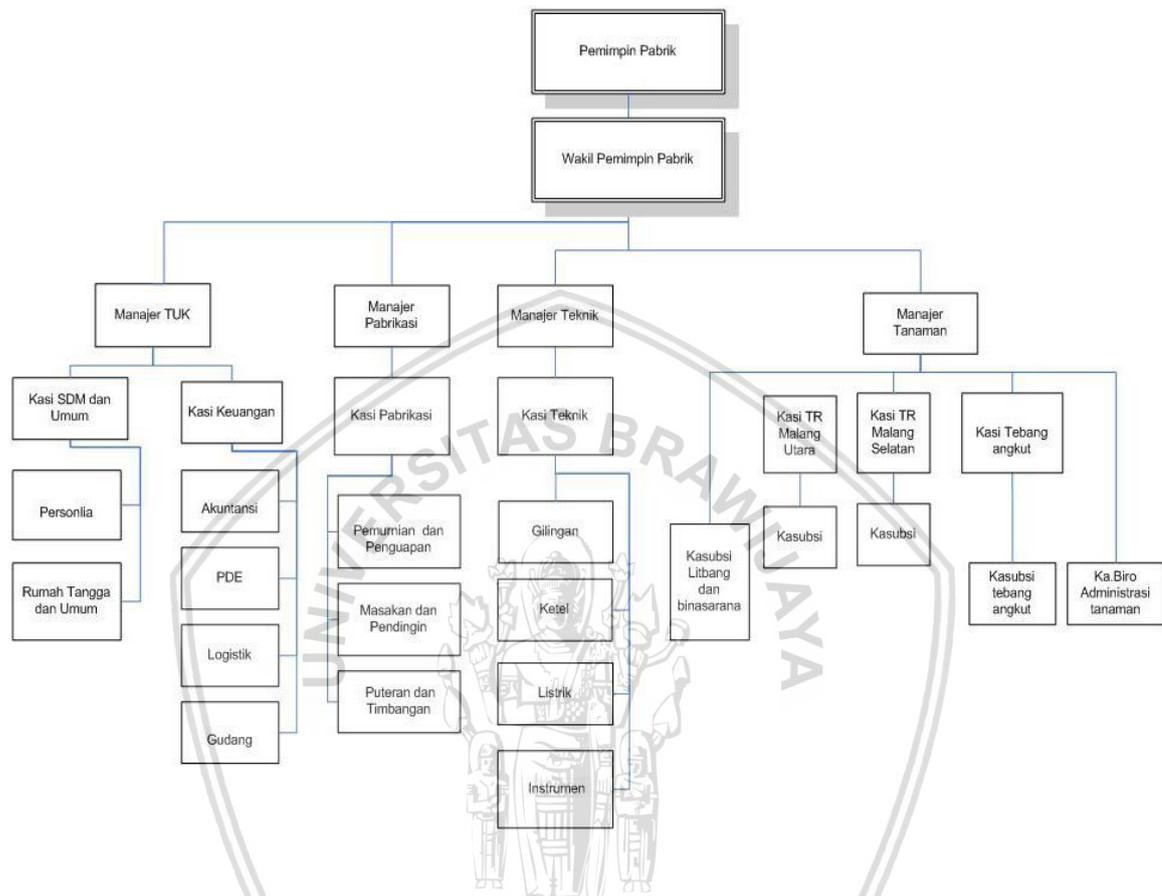
Tetes merupakan sisa atau kotoran dari nira kental yang berupa cairan kental. Tetes tebu sering dimanfaatkan sebagai bahan campuran pakan/ minum ternak, bahan campuran jamu ternak, untuk fermentasi pakan & kotoran ternak, bahan industri kimia, bahan industri energi etanol, bahan industri konstruksi dan bahan baku industri pangan, dan lain lain.

c. Blotong

Blotong adalah hasil buangan atau limbah dari kotoran tebu, biasanya berwarna kehitaman seperti tanah dan dapat digunakan sebagai bahan bakar untuk menggerakkan lokomotif atau dapat juga didinginkan dan disimpan kurang lebih dua bulan untuk kemudian digunakan sebagai pupuk.

5. Struktur Organisasi PG Kebon Agung Malang

Struktur Organisasi PG. Kebon Agung



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pabrik Gula Kebon Agung Malang

6. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

Berdasarkan struktur organisasi Pabrik Gula Kebon Agung Malang tersebut, berikut akan diuraikan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian, antara lain:

1. Pemimpin
 - a. Membuat dan mengambil keputusan strategis perusahaan.
 - b. Bersama kepala bagian mengkoordinir dan mengevaluasi pelaksanaan PK-RAT.

- c. Mengesahkan surat pengangkatan, mutasi, dan pensiun serta surat untuk pihak ketiga.
- d. Melaporkan operasional perusahaan setiap bulan ke kantor direksi.
- e. Mengevaluasi *progress report* pelaksanaan investasi.
- f. Menjalin kerjasama atau koordinasi dengan instansi terkait.

2. Manajer TUK

- a. Mengkoordinir PK-RAT.
- b. Menyusun dan mengendalikan PK-RAT.
- c. Memonitoring hasil produksi.
- d. Melaksanakan pengadaan bidang keuangan dan umum dengan mengontrol laporan harian.
- e. Validasi keabsahan bukti pengeluaran, penerimaan uang, permintaan bahan atau barang dari masing-masing bagian dan bukti-bukti permintaan barang lokal.
- f. *Stock opname* kas, persediaan barang atau bahan dan hasil produksi, menyusun laporan manajemen.

3. Personalia

- a. Verifikasi biaya umum dan personalia.
- b. Verifikasi rujukan ke RS, biaya pihak ketiga, perjalanan dinas, rekanan, jam lembur, dll.
- c. Mengelola administrasi SDM dan umum.
- d. Memonitor perpindahan formasi karyawan.
- e. Menjaga kondusifitas iklim kerja.

- f. Laporan bulanan dan evaluasi personalia.
 - g. Menyiapkan data laporan bulanan.
4. Rumah Tangga dan Umum
- a. Mengelola pelayanan rumah tangga.
 - b. Pemeliharaan sarana dan infrastruktur unit.
 - c. Mengelola penggunaan kendaraan dinas.
 - d. Mengelola kegiatan administrasi dan sekretariat unit.
 - e. Mewakili perusahaan terkait hubungan dengan pihak ketiga.
 - f. Laporan balasan umum dan rumah tangga.
 - g. Menyiapkan data laporan tahunan.
5. Kepala Seksi Keuangan
- a. Mengelola pembayaran kewajiban perusahaan.
 - b. Mengelola persediaan dana dan modal kerja.
 - c. Mengelola dan mengkoordinir kegiatan akuntansi.
 - d. Mengelola dan mengkoordinir penyusunan neraca, laporan keuangan, laporan bulanan, laporan tahunan, dan penyusunan PK-RAT.
6. Akuntansi
- a. Mengontrol dan menyajikan laporan arus kas dan laporan hasil usaha.
 - b. Menyajikan laporan hasil usaha.
 - c. Menganalisa hutang dan piutang petani dan rekanan, inventaris Pt.B dan inventaris kantor.
 - d. Verifikasin kas bon masuk/keluar, rekonsiliasi bank.
 - e. Menyusun laporan arus kas dan laporan hasil usaha setiap 6 bulan.



- f. Menutup buku tahunan.
 - g. Verifikasi proposal sewa tanah.
 - h. Membuat jurnal PPh, ATR, ATS, umum dan koordinasi, investasi dan PLB hutang piutang petani.
 - i. Melaksanakan administrasi KKP-E, UMBH dan akselerasi.
 - j. Menyusun anggaran tahunan dan menyusun laporan posisi hutang piutang ke pihak kelima.
7. PDE
- a. Perawatan peralatan komputer dll.
 - b. Pengembangan *software* untuk memudahkan pekerjaan.
 - c. *Back up* data.
 - d. Menutup nota gula.
 - e. Menyiapkan laporan bulanan dan tahunan.
 - f. Menyiapkan *stock opname*.
8. Logistik
- a. Membuat konsep permintaan barang.
 - b. Mengawasi dan mengevaluasi penawaran harga barang.
 - c. Mengesahkan order pembelian lokal.
 - d. Verifikasi SPK untuk rekanan pemenang tender.
 - e. Menyetujui laporan bulanan pemakaian BBM dan permintaan barang.
 - f. Mengawasi proses penerimaan dan pengambilan gula dan tetes.
 - g. Verifikasi surat jalan dan memeriksa barang keluar.
 - h. Verifikasi daftar pemeriksaan dan penerimaan barang.



i. Mengelola *stock opname* setiap 3 bulan dan setiap tahun.

9. Gudang

a. Mengelola penerimaan dan pemeriksaan barang dari direksi.

b. Verifikasi surat jalan dan memeriksa barang keluar.

c. Verifikasi daftar barang yang sudah dapat dibayar (NTB).

d. Mengawasi administrasi pengeluaran barang bekas dan ampas.

e. Verifikasi laporan pengeluaran dan penerimaan barang bekas dan ampas.

f. Verifikasi daftar pemeriksaan dan penerimaan barang.

g. Mengelola *stock opname* setiap 3 bulan dan setiap tahun.

10. Manajer Pabrikasi

a. Mengelola kelancaran proses giling.

b. Meminimalkan kehilangan gula proses.

c. Menganalisa laporan dinas juga *chemiker*.

d. Membuat laporan bulanan dan tahunan pelaksanaan proses giling.

e. Koordinasi dengan bagian lain terkait kelancaran giling.

f. Mempersiapkan SDM untuk musim giling selanjutnya.

g. Merencanakan dan mengawasi kegiatan *maintenance* alat.

11. Kasi Pabrikasi

a. Mengelola kelancaran giling dan pencapaian target produksi.

b. Mengendalikan proses dari stasiun pemurnian nira sampai stasiun pembungkusan.

c. Menata dan mengatur personalia pabrikasi.

- d. Koordinator lingkungan dan estetika.
- e. Membuat laporan bulanan dan tahunan.
- f. Mengkoordinir perbaikan rutin peralatan.
- g. Pembuatan permintaan dan pengawasan barang/alat.
- h. Membuat surat persetujuan permintaan barang untuk keperluan *maintenance*.
- i. Melaporkan *progress* setiap periode.

12. Manajer Teknik

- a. Mengawasi operasional peralatan.
- b. Merencanakan dan melaksanakan program *maintenance* peralatan.
- c. Mengkoordinir dalam pelaksanaan operasional dan pengawasan peralatan.
- d. Merencanakan program *shutdown* mesin tiap 40 hari.
- e. Mengevaluasi operasional peralatan.

13. Kasi Teknik

- a. Membuat jadwal jaga piket.
- b. Mengontrol barang persediaan.
- c. Membuat surat permintaan barang.
- d. Mengelola biaya teknik.
- e. Melaksanakan keputusan teknik bidang investasi, pengelolaan proyek di bidang teknik dan pabrikasi.
- f. Melakukan koordinasi SDM.
- g. Melaporkan dan mengevaluasi pekerjaan.

- h. Membuat perencanaan untuk 6 bulan ke depan.
- i. Melaksanakan dan tindak lanjut pengawasan giling.
- j. Perbaikan dan evaluasi pekerjaan selama giling.

14. Gilingan

- a. Membuat *barchat* dan *network planning* perawatan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisa data teknik stasiun giling.
- d. Menentukan metode dan nilai setelan giling.
- e. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan stasiun giling.
- f. Membuat *progress report*.
- g. Memonitor dan evaluasi hasil kerja.
- h. Menyusun dan mengajukan PK-RAT.
- i. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.

15. Ketel

- a. Membuat *barchat* dan *networking planning* permintaan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisa data teknis stasiun ketel.
- d. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan stasiun ketel.
- e. Membuat *progress report*.
- f. Memonitor dan mengevaluasi hasil kerja.
- g. Menyusun dan mengajukan PK-RAT.
- h. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.

- i. Mempersiapkan stasiun tes dan berkoordinasi dengan pihak terkait (Disnakertrans).

16. Listrik

- a. Membuat *barchat* dan *networking planning* permintaan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisa data teknis stasiun listrik .
- d. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan stasiun listrik.
- e. Membuat *progress report*.
- f. Memonitor dan mengevaluasi hasil kerja.
- g. Menyusun dan mengajukan PK-RAT.
- h. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.
- i. Menjaga peralatan dan material untuk keperluan *maintenance*.

17. Instrumen

- a. Membuat *barchat* dan *networking planning* permintaan.
- b. Mengajukan permintaan barang.
- c. Menganalisa data teknis instrumen.
- d. Mengawasi proses pembongkaran dan perbaikan instrumen.
- e. Membuat *progress report*.
- f. Memonitor dan mengevaluasi hasil kerja.
- g. Menyusun dan mengajukan PK-RAT.
- h. Menyusun dan mengajukan PMK triwulan serta menyusun RKO.
- i. Menjaga peralatan dan material untuk keperluan *maintenance*.

18. Manajer Tanaman

- a. Melakukan strategi perolehan bahan baku tebu.
- b. Mengontrol dan mengawasi SDM bagian tanaman.
- c. Mengawasi distribusi jatah tebang.
- d. Melakukan kontrak bahan baku tebu dan kontrak giling.
- e. Membuat laporan bulanan dan laporan tahunan.
- f. Mengkoordinir persiapan giling.
- g. Koordinasi terkait pelaksanaan tugas.
- h. Mengontrol dan mengawasi budi daya tanaman tebu.
- i. Mengawasi distribusi pupuk.
- j. Mengelola penyaluran dan pelunasan kredit.
- k. Penyuluhan dan koordinasi dengan petani dan kelompok.
- l. Koordinasi dengan pihak terkait.
- m. Melakukan lelang gula.

19. Kasubsi Litbang dan Binasarana

- a. Melakukan penelitian tebu.
- b. Uji sampel rendaman tebu.
- c. Menganalisa data penelitian.
- d. Evaluasi perkembangan bulanan.
- e. Menyusun laporan triwulan, semester dan tahunan.
- f. Menyiapkan sarana dan prasarana produksi.
- g. Mengontrol kebun bibit TR dan TS.

20. Kasubsi Tebang Angkut

- a. Mengawasi mutu dan lokasi tebang.
- b. Mengendalikan biaya tebang dan mengkoordinir proses kontrak truk dan penebangan.
- c. Mengkoordinir mandor tebang.
- d. Memastikan kelancaran tebang dan angkut.
- e. Mengevaluasi mutu tebang.
- f. Meyusun laporan tahunan.
- g. Melaksanakan transaksi.

21. Kasubsi biro Administrasi Tanaman.

- a. Melaksanakan tugas dan kebijakan kepala bagian tanaman.
- b. Mengatur permintaan dan penggunaan BBM.
- c. Mengatur penggunaan kendaraan dinas.
- d. Mengumpulkan dan mengolah data.
- e. Membantu penyusunan laporan bulanan, tahunan, dan pelaksanaan PK-RAT.
- f. Membuat laporan program akselerasi.
- g. Personalia tanaman.
- h. Penyusunan realisasi produk dan evaluasi.



B. Gambaran Umum Responden

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang. Jumlah karyawan tetap pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang berjumlah 255 karyawan dengan sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 72 karyawan. Penyebaran kuesioner penelitian dilakukan secara langsung oleh peneliti di Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Lama Kerja

Gambaran responden berdasarkan kelompok jenis kelamin dan masa kerja pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja

Jenis Kelamin	Masa Kerja							Total
	1 - 5 Tahun	6 - 10 Tahun	11 - 15 Tahun	16 - 20 Tahun	21 - 25 Tahun	26 - 30 Tahun	31 - 35 Tahun	
Laki-Laki	9 (13%)	14 (19%)	4 (6%)	8 (11%)	10 (14%)	12 (17%)	1 (1%)	58 (81%)
Perempuan	1 (1%)	2 (3%)	4 (6%)	3 (4%)	3 (4%)	1 (1%)	-	14 (19%)
Total	10(14%)	16 (22%)	8 (12%)	11 (15%)	13 (18%)	13 (18%)	1 (1%)	72 (100%)

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.1 terlihat bahwa dari 72 responden diketahui sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 58 orang, dimana diketahui 9 orang (13%) memiliki masa kerja 1-5 tahun, sebanyak 14 orang (19%) memiliki masa kerja 6-10 tahun, sebanyak 4 orang (6%) memiliki masa kerja 11-15 tahun, sebanyak 8 orang (11%) memiliki masa kerja 16-20 tahun, sebanyak 10 orang (14%) memiliki masa kerja sebanyak 21-25 tahun, sebanyak 12 orang (17%) memiliki masa kerja 26-30 tahun, dan 1 orang (1%) memiliki masa kerja 31-35 tahun. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung

Malang lebih banyak berjenis kelamin laki-laki dan dengan mempunyai masa kerja antara 6-10 tahun.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan usia dan tingkat pendidikan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.2:

Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia dan Tingkat Pendidikan

Usia	Tingkat Pendidikan				Total
	SMP	SMK	S1	S2	
<20 tahun	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
21-30 tahun	0 (0%)	8 (11%)	5 (7%)	0 (0%)	13 (18%)
31-40 tahun	0 (0%)	8 (11%)	12 (17%)	0 (0%)	20 (28%)
41-50 tahun	1 (1%)	21 (29%)	4 (6%)	0 (0%)	26 (36%)
51 – 60 tahun	0 (0%)	6 (8%)	7 (10%)	0 (0%)	13 (18%)
Total tahun	1 (1%)	43 (59%)	28 (40%)	0 (0%)	72 (100%)

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat bahwa dari 72 responden, diketahui bahwa sebanyak 13 orang (18%) dengan rentang usia 21-30 tahun dan diketahui sebanyak 8 orang (11%) dengan tingkat pendidikan SMK, sebanyak 5 orang (7%) dengan tingkat pendidikan S1. Sebanyak 20 orang (28%) dengan rentang usia 31-40 tahun dan diketahui sebanyak 8 orang (11%) dengan tingkat pendidikan SMK, sebanyak 12 orang (17%) dengan tingkat pendidikan S1. Sebanyak 26 orang (36%) dengan rentang usia 41-50 tahun dan diketahui 1 orang (1%) dengan tingkat pendidikan SMP, sebanyak 21 orang (29%) dengan tingkat pendidikan SMK dan 4 orang (6%) dengan pendidikan S1. Sebanyak 13 orang (18%) dengan rentang usia 51-60 tahun dan diketahui 6 orang (8%) dengan tingkat pendidikan SMK dan 7 orang (10%) dengan tingkat pendidikan S1. Jadi dapat disimpulkan

bahwa sebagian besar karyawan tetap Pabrik Gula Kebon Agung Malang berusia 41-50 tahun dengan sebagian besar karyawan berpendidikan terakhir SMK.

C. Analisis Data

1. Hasil Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini hasil analisis deskriptif menunjukkan jawaban dari responden, dimana dengan jawaban Sangat Setuju (SS) memiliki skor 5, jawaban Setuju (ST) memiliki skor 4, jawaban Ragu-ragu (RR) memiliki skor 3 untuk jawaban Tidak Setuju (TS) memiliki skor 2 dan dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki skor 1. Responden yang terdapat dalam penelitian ini sebanyak 72 orang responden, sedangkan variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah 5 variabel dan setiap masing-masing variabel memiliki indikator serta item.

Besarnya kelas interval dari skor skala likert dihitung dengan rumus menurut Sugiyono (2012:184):

$$\text{Besarnya Interval} = \frac{\text{Observasi terbesar} - \text{observasi terkecil}}{\text{Banyaknya kelas}}$$

$$\begin{aligned} \text{Besarnya Interval} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Setelah diketahui besarnya interval maka dapat disimpulkan beberapa pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.3 Kriteria Interpretasi Rata-Rata Skor Jawaban

No	Nilai Rata-Rata	Keterangan
1	1 – 1,8	Sangat tidak setuju
2	> 1,8 - 2,6	Tidak Setuju
3	> 2,6 – 3,4	Ragu-Ragu
4	> 3,4 – 4,2	Setuju
5	> 4,2 – 5	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono (2012:184)

Didukung dari perhitungan penentuan klasifikasi nilai *mean*, maka uraian tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

a. Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada 72 karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, dalam variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_1) terdapat 4 pertanyaan kepada responden untuk dijawab, dan tanggapan responden dapat dijelaskan pada Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Penilaian Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter

No	Pertanyaan	f(%)	Jawaban Responden					Mean
			SS	ST	RR	TS	STS	
1.	$X_{1,1}$	f(%)	6(8,3)	59(81,9)	6(8,3)	1 (1,3)	0(0)	3,97
2.	$X_{1,2}$	f(%)	11(15,2)	59(81,9)	2(2,7)	0(0)	0(0)	4,12
3.	$X_{1,3}$	f(%)	10(13,8)	59(81,9)	3(4,1)	0(0)	0(0)	3,54
4.	$X_{1,4}$	f(%)	10(13,8)	59(81,9)	1(1,3)	2(2,7)	0(0)	3,51
<i>Grand Mean</i> Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1)								3,78

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

$X_{1,1}$: Atasan saya senantiasa memberikan intruksi terhadap saya

$X_{1,2}$: Atasan saya senantiasa melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya

$X_{1,3}$: Atasan saya memiliki dominasi dalam membuat kebijakan perusahaan

$X_{1,4}$: Atasan tidak memberikan kesempatan kepada saya dalam melakukan pengambilan keputusan

Pertanyaan pada item “atasan saya senantiasa memberikan intruksi terhadap saya”. Diketahui 6 responden (8,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 59 responden (81,9%) menyatakan setuju, 6 responden (8,3%)

menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,3%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 3,97 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan saya senantiasa memberikan intruksi terhadap saya”.

Pertanyaan pada item “atasan saya senantiasa melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya”. Diketahui 11 responden (15,2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 59 responden (81,9%) menyatakan setuju, 2 responden (2,7%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,12 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan saya senantiasa melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya”.

Pertanyaan pada item “atasan saya memiliki dominasi dalam membuat kebijakan perusahaan”. Diketahui 10 responden (13,8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 59 responden (81,9%) menyatakan setuju, 3 responden (4,1%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 3,54 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan saya memiliki dominasi dalam membuat kebijakan perusahaan”.

Pertanyaan pada item “atasan tidak memberikan kesempatan kepada saya dalam melakukan pengambilan keputusan”. Diketahui 10 responden (13,8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 59 responden (81,9%) menyatakan setuju, 1 responden (1,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden (2,7%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju.

Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 3,51 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan tidak memberikan kesempatan kepada saya dalam melakukan pengambilan keputusan”.

Berdasarkan hasil *mean* variabel gaya kepemimpinan otoriter sebesar 3,78 yang berarti mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan otoriter, karena terlihat bahwa pemimpin senantiasa memberikan intruksi, melakukan pengawasan, memiliki dominasi, dan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam melakukan pengambilan keputusan.

b. Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada 72 karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, dalam variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) terdapat 4 pertanyaan kepada responden untuk dijawab, dan tanggapan responden dapat dijelaskan pada Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5 Penilaian Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Pertanyaan	f(%)	Jawaban Responden					Mean
			SS	ST	RR	TS	STS	
1.	$X_{2.1}$	f(%)	9(12,5)	54(75)	3(4,1)	6 (8,3)	0(0)	3,91
2.	$X_{2.2}$	f(%)	6(8,3)	57(79,1)	5(6,9)	4(5,5)	0(0)	3,90
3.	$X_{2.3}$	f(%)	7(9,7)	43(59,7)	13(18)	9(12,5)	0(0)	3,66
4.	$X_{2.4}$	f(%)	2(2,7)	29(40,2)	7(9,7)	31(43)	3(4,1)	2,94
<i>Grand Mean Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2)</i>								3,60

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

$X_{2.1}$: Atasan saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam melakukan pengambilan keputusan

$X_{2.2}$: Atasan membina saya dalam menerima tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar.

$X_{2.3}$: Atasan mempertimbangkan saran dan ide dari saya

$X_{1.4}$: Atasan membuat saya merasa ikut serta memiliki perusahaan

Pertanyaan pada item “atasan saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam melakukan pengambilan keputusan”. Diketahui 9 responden (12,5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 54 responden (75,0%) menyatakan setuju, 3 responden (4,1%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 3,91 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam melakukan pengambilan keputusan”.

Pertanyaan pada item “atasan membina saya dalam menerima tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar”. Diketahui 6 responden (8,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 57 responden (79,1%) menyatakan setuju, 5 responden (6,9%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (5,5%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata rata item yaitu 3,90 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan membina saya dalam menerima tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar”.

Pertanyaan pada item “atasan mempertimbangkan saran dan ide dari saya”. Diketahui 7 responden (9,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (59,7%) menyatakan setuju, 13 responden (18,0%) menyatakan ragu-ragu, 9 responden (12,5%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata rata item yaitu 3,66 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan mempertimbangkan saran dan ide dari saya”.

Pertanyaan pada item “atasan membuat saya merasa ikut serta memiliki perusahaan”. Diketahui 2 responden (2,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak

29 responden (40,2%) menyatakan setuju, 7 responden (9,7%) menyatakan ragu-ragu, 31 responden (43,0%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (4,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata rata item yaitu 2,94 yang berarti responden ragu-ragu jika dikatakan “atasan membuat saya merasa ikut serta memiliki perusahaan”.

Berdasarkan hasil *mean* variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 3,60 yang berarti mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan partisipatif, karena terlihat bahwa pemimpin mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan, membina karyawan, mempertimbangkan saran dan ide karyawan serta membuat karyawan merasa ikut sertamemiliki perusahaan.

c. Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada 72 karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, dalam variabel gaya kepemimpinan delegatif (X_3) terdapat 4 pertanyaan kepada responden untuk dijawab, dan tanggapan responden dapat dijelaskan pada Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6 Penilaian Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif

No	Pertanyaan	f(%)	Jawaban Responden					Mean
			SS	ST	RR	TS	STS	
1.	$X_{3,1}$	f(%)	3(4,1)	23(31,9)	15(20,8)	28(38,8)	3(4,1)	2,93
2.	$X_{3,2}$	f(%)	7(9,7)	60(83,3)	1(1,3)	4(5,5)	0(0)	3,97
3.	$X_{3,3}$	f(%)	10(13,8)	58(80,5)	2(2,7)	2(2,7)	0(0)	4,09
4.	$X_{3,4}$	f(%)	10(13,8)	59(81,9)	3(4,1)	0(0)	0(0)	4,05
<i>Grand Mean Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3)</i>								3,76

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

$X_{3,1}$: Atasan memberikan keleluasaan kepada saya dalam mengambil keputusan

- X_{3.2} : Atasan memberikan keleluasaan kepada saya dalam menyelesaikan pekerjaan.
- X_{3.3} : Atasan memberikan kesempatan kepada saya untuk menguasai tugas dan pekerjaan
- X_{3.4} : Atasan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan serta keterampilan.

Pertanyaan pada item “atasan memberikan keleluasaan kepada saya dalam mengambil keputusan”. Diketahui 3 responden (3,1%) menyatakan sangat setuju, 23 responden (31,9%) menyatakan setuju, 15 responden (20,8%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 28 responden (38,8%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (4,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 2,93 yang berarti responden ragu-ragu jika dikatakan “atasan memberikan keleluasaan kepada saya dalam mengambil keputusan”.

Pertanyaan pada item “atasan memberikan keleluasaan kepada saya dalam menyelesaikan pekerjaan”. Diketahui 7 responden (9,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 60 responden (83,3%) menyatakan setuju, 1 responden (1,3%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (5,5%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 3,97 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan memberikan keleluasaan kepada saya dalam menyelesaikan pekerjaan”.

Pertanyaan pada item “atasan memberi kesempatan kepada saya untuk menguasai tugas dan pekerjaan”. Diketahui 10 responden (13,8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 58 responden (80,5%) menyatakan setuju, 2 responden (2,7%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (2,7%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item

yaitu 4,05 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan memberi kesempatan kepada saya untuk menguasai tugas dan pekerjaan”.

Pertanyaan pada item “atasan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan serta keterampilan”. Diketahui 10 responden (13,8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 59 responden (81,9%) menyatakan setuju, 3 responden (4,1%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 3,76 yang berarti responden setuju jika dikatakan “atasan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan serta keterampilan”.

Berdasarkan hasil *mean* variabel gaya kepemimpinan delegatif sebesar 3,76 yang berarti mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan delegatif, karena terlihat bahwa pemimpin memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengambil keputusan, dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan kesempatan untuk menguasai tugas dan mengerjakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan serta keterampilan karyawan.

d. Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada 72 karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, dalam variabel motivasi kerja (Z) terdapat 6 pertanyaan kepada responden untuk dijawab, dan tanggapan responden dapat dijelaskan pada Tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7 Penilaian Responden Variabel Motivasi Kerja

No	Pertanyaan	f(%)	Jawaban Responden					Mean
			SS	ST	RR	TS	STS	
1.	Z _{1.1}	f(%)	24(33,3)	45(62,5)	1(1,3)	2(2,7)	0(0)	4,26
2.	Z _{1.2}	f(%)	25(34,7)	43(59,7)	2(2,7)	1(1,3)	1(1,3)	4,25
3.	Z _{1.3}	f(%)	25(34,7)	46(63,8)	0(0)	1(1,3)	0(0)	4,31
4.	Z _{1.4}	f(%)	26(36,1)	44(61,1)	2(2,7)	0(0)	0(0)	4,33
5.	Z _{1.5}	f(%)	16(22,2)	51(70,8)	3(4,1)	2(2,7)	0(0)	4,12
6.	Z _{1.6}	f(%)	14(19,4)	52(72,2)	4(5,5)	2(2,7)	0(0)	4,08
<i>Grand Mean</i> Motivasi Kerja (Z)								4,22

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- Z_{1.1} : Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kreativitas yang saya miliki
- Z_{1.2} : Saya memiliki kesempatan dalam mengerahkan semua kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.
- Z_{1.3} : Saya memiliki kesempatan dalam melakukan interaksi dan komunikasi dengan karyawan lain
- Z_{1.4} : Saya dapat diterima dengan baik dalam lingkungan kerja
- Z_{1.5} : Saya membutuhkan kesempatan untuk menguasai serta menyelesaikan pekerjaan sehari-hari
- Z_{1.6} : Saya membutuhkan kesempatan untuk dapat meningkatkan jenjang karir

Pertanyaan pada item “saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kreativitas yang saya miliki”. Diketahui 24 responden (33,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 45 responden (62,5%) menyatakan setuju, 1 responden (1,3%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (2,7%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,26 yang berarti responden sangat setuju jika dikatakan “saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kreativitas yang saya miliki”.

Pertanyaan pada item “saya memiliki kesempatan dalam mengerahkan semua kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari”. Diketahui 25 responden (34,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (59,7%) menyatakan setuju, 2 responden (2,7%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden

(1,3%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,25 yang berarti responden sangat setuju jika dikatakan “saya memiliki kesempatan dalam mengerahkan semua kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari”.

Pertanyaan pada item “saya memiliki kesempatan dalam melakukan interaksi dan komunikasi dengan karyawan lain”. Diketahui 25 responden (34,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 46 responden (63,8%) menyatakan setuju, 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,3%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,31 yang berarti responden sangat setuju jika dikatakan “saya memiliki kesempatan dalam melakukan interaksi dan komunikasi dengan karyawan lain”.

Pertanyaan pada item “saya dapat diterima dengan baik dalam lingkungan kerja”. Diketahui 26 responden (36,1%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 44 responden (61,1%) menyatakan setuju, 2 responden (2,7%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,33 yang berarti responden sangat setuju jika dikatakan “saya dapat diterima dengan baik dalam lingkungan kerja”.

Pertanyaan pada item “saya membutuhkan kesempatan untuk menguasai serta menyelesaikan pekerjaan sehari-hari”. Diketahui 16 responden (22,2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 51 responden (70,8%) menyatakan setuju, 3 responden (4,1%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (2,7%) menyatakan tidak

setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,12 yang berarti responden setuju jika dikatakan “saya membutuhkan kesempatan untuk mengusai serta menyelesaikan pekerjaan sehari-hari”.

Pertanyaan pada item “saya membutuhkan kesempatan untuk dapat meningkatkan jenjang karir”. Diketahui 14 responden (19,4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 52 responden (72,2%) menyatakan setuju, 4 responden (5,5%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (2,7%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,08 yang berarti responden setuju jika dikatakan “saya membutuhkan kesempatan untuk dapat meningkatkan jenjang karir”.

Berdasarkan hasil *mean* variabel motivasi kerja sebesar 4,22 yang berarti mayoritas responden sangat setuju dengan variabel motivasi kerja, karena terlihat bahwa pemimpin memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan kreativitas, berinteraksi dan berkomunikasi dengan karyawan lain, menerima dengan baik karyawan dalam lingkungan kerja dan memberikan kesempatan karyawan untuk meningkatkan jenjang karir.

e. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada 72 karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, dalam variabel kinerja karyawan (Y) terdapat 6 pertanyaan kepada responden untuk dijawab, dan tanggapan responden dapat dijelaskan pada Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8 Penilaian Responden Variabel Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan		Jawaban Responden					Mean
			SS	ST	RR	TS	STS	
1.	Y _{1.1}	f(%)	19(26,3)	45(62,5)	6(8,3)	2(2,7)	0(0)	4,12
2.	Y _{1.2}	f(%)	18(25)	53(73,6)	1(1,3)	0(0)	0(0)	4,23
3.	Y _{1.3}	f(%)	11(15,2)	56(77,7)	5(6,9)	0(0)	0(0)	4,08
4.	Y _{1.4}	f(%)	14(19,4)	55(76,3)	3(4,1)	0(0)	0(0)	4,15
5.	Y _{1.5}	f(%)	22(30,5)	47(65,2)	2(2,7)	0(0)	0(0)	4,23
6.	Y _{1.6}	f(%)	18(25)	52(72,2)	2(2,7)	0(0)	0(0)	4,22
<i>Grand Mean</i> Kinerja Karyawan (Y)								4,17

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- Y_{1.1} : Kualitas hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan
 Y_{1.2} : Saya mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari
 Y_{1.3} : Jumlah hasil kerja saya sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan
 Y_{1.4} : Tingkat kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari sesuai dengan harapan perusahaan
 Y_{1.5} : Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan oleh perusahaan
 Y_{1.6} : Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan

Pertanyaan pada item “kualitas hasil kerja saya sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan”. Diketahui 19 responden (26,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 45 responden (62,5%) menyatakan setuju, 6 responden (8,3%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (2,7%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,12 yang berarti responden setuju jika dikatakan “kualitas hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan”.

Pertanyaan pada item “saya mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari”. Diketahui 18 responden (25%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 53 responden (73,6%) menyatakan setuju, 1 responden (1,3%)

menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,23 yang berarti responden sangat setuju jika dikatakan “saya mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari”.

Pertanyaan pada item “jumlah hasil kerja saya sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan”. Diketahui 11 responden (15,2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 56 responden (77,7%) menyatakan setuju, 5 responden (6,9%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,08 yang berarti responden setuju jika dikatakan “jumlah hasil kerja saya sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan”.

Pertanyaan pada item “tingkat kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari sesuai dengan harapan perusahaan”. Diketahui 14 responden (19,4%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 55 responden (76,3%) menyatakan setuju, 3 responden (4,1%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,15 yang berarti responden setuju jika dikatakan “tingkat kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari sesuai dengan harapan perusahaan”.

Pertanyaan pada item “saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan oleh perusahaan”. Diketahui 22 responden (30,5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 47 responden (65,2%) menyatakan setuju, 2 responden (2,7%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak

setuju dan 1 responden (1,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,23 yang berarti responden sangat setuju jika dikatakan “saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan oleh perusahaan”.

Pertanyaan pada item “saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan”. Diketahui 18 responden (25%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 52 responden (72,2%) menyatakan setuju, 2 responden (2,7%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dilihat dari nilai rata-rata item yaitu 4,22 yang berarti responden sangat setuju jika dikatakan “saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan”.

Berdasarkan hasil *mean* variabel kinerja karyawan sebesar 4,17 yang berarti mayoritas responden setuju dengan variabel kinerja karyawan, karena terlihat bahwa kualitas hasil kerja, jumlah hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari karyawan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Model analisis jalur dalam penelitian ini memiliki tiga variabel bebas (*independent*), satu variabel terikat (*dependent*) dan satu variabel mediator (*intervening*). Kegunaan dari analisis jalur ini yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel yang diteliti, baik berupa pengaruh langsung ataupun pengaruh tidak langsung. Hasil dari perhitungan analisis jalur (*Path Analysis*) dapat dilihat sebagai berikut:

a. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja.

Koefisien dari jalur pertama di dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap motivasi kerja. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.9. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

Tabel 4.9 Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja.

Variabel Independent	Variabel Dependent	Standardized Coeficient Beta(β)	t_{hitung}	Sig	Ket
Gaya Kepemimpinan Otoriter	Motivasi Kerja	0,691	3,823	0,006	Signifikan
R Square = 0,615 n = 72					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.9 menunjukkan nilai *Standardized Coefisient Beta* sebesar 0,691 atau 69,1%. Hal ini memiliki pengertian bahwa gaya kepemimpinan otoriter dipengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 69,1%. Sedangkan sisanya 30,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel *independent* yang diteliti. Gaya kepemimpinan otoriter mempengaruhi motivasi kerja pada tingkat kesalahan 0,5 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 yang mana $0,006 < 0,05$ dan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,823%. Hal tersebut membuktikan bahwa Hipotesis 1 diterima karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,823 > 1,66629$). Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan otoriter (X_1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z).

b. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja.

Koefisien jalur kedua dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.10. Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 2 : Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja

Variabel Independent	Variabel Dependent	Standardized Coefficient Beta(β)	t_{hitung}	Sig	Ket
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Motivasi Kerja	0,537	2,277	0,020	Signifikan
R Square = 0,615 n = 72					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.10 menunjukkan nilai *Standardized Coefficient Beta* sebesar 0,537 atau 53,7%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dipengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 53,7%. Sedangkan sisanya 46,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel *independent* yang diteliti. Gaya kepemimpinan otoriter mempengaruhi motivasi kerja pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat di buktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,020 dimana $0,020 < 0,05$, dan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) memiliki t_{hitung} sebesar 2,277. Hal tersebut membuktikan bahwa Hipotesis 2 diterima karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,277 > 1,66629$). Dapat diartikan bahwa

gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z).

c. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Motivasi Kerja.

Koefisien jalur ketiga dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan delegatif terhadap motivasi kerja. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.11. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 3 : Gaya Kepemimpinan Delegatif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Motivasi Kerja.

Variabel Independent	Variabel Dependent	Standardized Coefficient Beta(β)	t_{hitung}	Sig	Ket
Gaya Kepemimpinan Delegatif	Motivasi Kerja	0,428	1,777	0,014	Signifikan
R Square = 0,615 n = 72					

Sumber : Data primer diolah, 2018

Tabel 4.11 menunjukkan nilai *Standardized Coefficient Beta* sebesar 0,428 atau 42,8%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa gaya kepemimpinan delegatif dipengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 42,8%. Sedangkan sisanya 52,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel *independent* yang diteliti. Gaya kepemimpinan delegatif mempengaruhi motivasi kerja pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,014 ($0,014 < 0,05$) dan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan delegatif (X_3) memiliki t_{hitung} sebesar 1,777. Hal tersebut membuktikan bahwa Hipotesis 3 diterima karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,777 > 1,66629$). Dapat diartikan

bahwa gaya kepemimpinan delegatif (X_3) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z).

d. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan.

Koefisien jalur keempat dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.12. hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 4 : Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Independent	Variabel Dependent	Standardized Coefficient Beta(β)	t_{hitung}	Sig	Ket
Gaya Kepemimpinan Otoriter	Kinerja Karyawan	0,513	4,924	0,009	Signifikan
R Square = 0,565 n = 72					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.12 menunjukkan nilai *Standardized Coefficient Beta* sebesar 0,513 atau 51,3%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa gaya kepemimpinan otoriter dipengaruhi oleh kinerja karyawan sebesar 51,3%. Sedangkan sisanya 48,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel *independent* yang diteliti. Gaya kepemimpinan otoriter mempengaruhi kinerja karyawan pada tingkat 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,009 ($0,009 < 0,05$) dan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otoriter memiliki t_{hitung} sebesar 4,924. Hal tersebut membuktikan bahwa Hipotesis 4 diterima karena

nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,924 > 1,66629$). Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan otoriter (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

e. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja

Karyawan

Koefisien jalur kelima dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.13. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

Hipotesis 5 : Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

Variabel <i>Independent</i>	Variabel <i>Dependent</i>	Standardized Coefficient Beta(β)	t_{hitung}	Sig	Ket
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Kinerja Karyawan	0,409	4,724	0,008	Signifikan
R Square = 0,565 n = 72					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai *Standard Coefficient Beta* sebesar 0,409 atau 40,9%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dipengaruhi oleh kinerja karyawan sebesar 40,9%. Sedangkan sisanya 59,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel *independent* yang diteliti. Gaya kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja karyawan pada tingkat kesalahan 0,05% ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,008 ($0,008 < 0,05$) dan menunjukkan bahwa variabel gaya

kepemimpinan partisipatif (X_2) memiliki t_{hitung} sebesar 4,455. Hal tersebut membuktikan bahwa Hipotesis 5 diterima karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,724 > 1,6669$). Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

f. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja

Karyawan

Koefisien jalur keenam dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.14. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

Hipotesis 6 : Gaya Kepemimpinan Delegatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Independent	Variabel Dependent	Standardized Coefficient Beta(β)	t_{hitung}	Sig	Ket
Gaya Kepemimpinan Delegatif	Kinerja Karyawan	0,404	3,365	0,016	Signifikan
R Square = 0,565 n = 72					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.14 menunjukkan nilai *Standardized Coefficient Beta* sebesar 0,404 atau 40,4%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa gaya kepemimpinan delegatif dipengaruhi oleh kinerja karyawan sebesar 40,4%. Sedangkan sisanya 59,6% di pengaruhi oleh variabel lain di luar variabel *independent* yang diteliti.

Gaya kepemimpinan delegatif mempengaruhi kinerja karyawan pada tingkat 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,016 ($0,016 \leq 0,05$) dan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan delegatif memiliki t_{hitung} sebesar 3,365. Hal tersebut membuktikan bahwa Hipotesis 6 diterima karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,365 > 1,66629$). Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan delegatif (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

g. Koefisien Jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien jalur ketujuh dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.15. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

Hipotesis 6 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Independent	Variabel Dependent	Standardized Coefficient Beta(β)	t_{hitung}	Sig	Ket
Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0,483	4,209	0,000	Signifikan
R Square = 0,565 n = 72					

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai *Standard Coefficient Beta* sebesar 0,483 atau 48,3%. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kinerja karyawan sebesar 48,3%. Sedangkan sisanya 51,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel *independent* yang diteliti. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada tingkat kesalahan 0,05% ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) dan

menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Y_1) memiliki t_{hitung} sebesar 4,209. Hal tersebut membuktikan bahwa Hipotesis 7 diterima karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4,209 > 1,6669). Dapat diartikan bahwa motivasi kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

h. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja

Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pada pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan terdapat dugaan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediator (*intervening*). Perhitungan besarnya pengaruh motivasi kerja sebagai variabel mediator (*intervening*) adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh Langsung merupakan pengaruh dari sebuah variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel lain. Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh Langsung (DE)} = PX_1Y$$

$$\text{Pengaruh Langsung} = 0,513$$

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,513. Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan otoriter terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,513. Kesimpulannya adalah variabel gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung merupakan sebuah efek pengaruh dari variabel perantara.

Dengan demikian untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan melalui variabel perantara motivasi kerja dapat dilakukan dengan cara mengalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut:

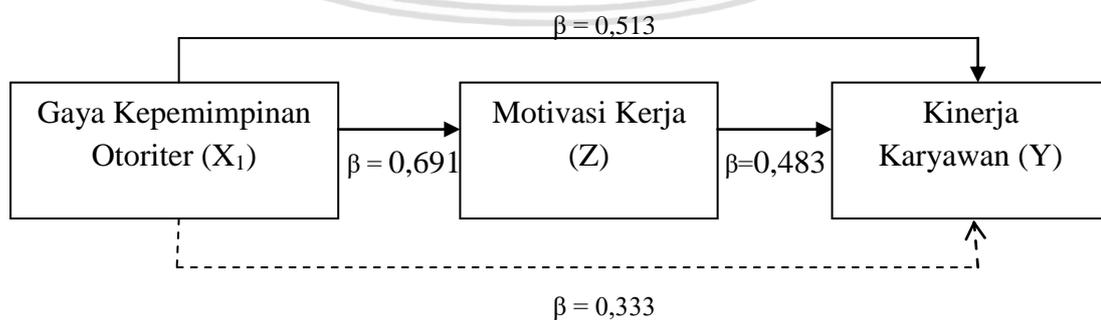
$$\text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} = (PX_1Z)(PZY)$$

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} = (0,691)(0,483)$$

$$= 0,333$$

Berdasarkan perhitungan di atas memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,333. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan melalui variabel perantara motivasi kerja memiliki pengaruh positif.

Dari perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel sebagai berikut:



Gambar 4.2 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Keterangan :

—————> = Pengaruh Langsung

-----> = Pengaruh Tidak Langsung

3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total merupakan pengaruh secara keseluruhan dari berbagai hubungan. Dengan demikian untuk mengetahui pengaruh total dari variabel gaya kepemimpinan otoriter, variabel motivasi kerja dan variabel kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara menghitung perkalian pengaruh langsung dan menjumlahkannya. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan berikut:

$$TE = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}$$

$$TE = 0,513 + 0,333$$

$$= 0,864$$

Hasil perhitungan dari pengaruh total sebesar 1,204. Nilai ini menunjukkan bahwa dalam perhitungan total variabel gaya kepemimpinan otoriter terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan sebesar 1,204.

Hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Variabel Bebas	Variabel Media-tor	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung X terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung X terhadap Y	Total Pengaruh	Kete-rangan
X ₁	Z		0,691	-	0,691	Signifikan
X ₁		Y	0,513	0,333	0,846	Signifikan
Z			0,483	-	0,483	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2018

i. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pada pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan terdapat dugaan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediator (*intervening*). Perhitungan besarnya pengaruh motivasi kerja sebagai variabel mediator (*intervening*) adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh Langsung (DE)} = PX_2Y$$

$$\text{Pengaruh Langsung} = 0,409$$

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,409. Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,409. Kesimpulannya adalah variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

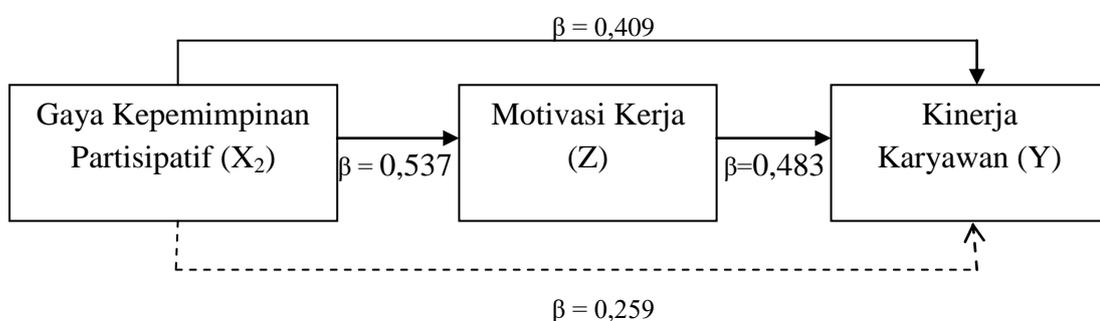
Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel perantara motivasi kerja dapat dilakukan dengan mengalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan berikut:

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} = (\beta_{X_2Z})(\beta_{ZY})$$

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} &= (0,537)(0,483) \\ &= 0,259 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,259. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui variabel perantara motivasi kerja memiliki pengaruh positif.

Dari perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel sebagai berikut:



Gambar 4.3 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Keterangan :

—————> = Pengaruh Langsung

-----> = Pengaruh Tidak Langsung

3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Untuk mengetahui pengaruh total dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif, variabel motivasi kerja dan variabel kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara menghitung perkalian pengaruh langsung dan menjumlahkannya.

Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan berikut:

$$TE = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}$$

$$TE = 0,409 + 0,259$$

$$= 0,668$$

Hasil perhitungan dari pengaruh total sebesar 0,796. Nilai ini menunjukkan bahwa dalam perhitungan total variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan sebesar 0,796.

Hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Variabel Bebas	Variabel Media- tor	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung X terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung X terhadap Y	Total Pengaruh	Keterangan
X ₂	Z		0,537	-	0,537	Signifikan
X ₂		Y	0,409	0,259	0,668	Signifikan
Z			0,483	-	0,483	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2018

j. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pada hubungan gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan terdapat dugaan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediator (*intervening*). Perhitungan besarnya pengaruh motivasi kerja sebagai variabel mediator (*intervening*) adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh Langsung (DE)} = PX_3Y$$

$$\text{Pengaruh Langsung} = 0,404$$

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,404. Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan delegatif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,404. Kesimpulannya adalah variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel gaya kepemimpinan delegatif terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel perantara motivasi kerja dapat dilakukan dengan mengalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan berikut:

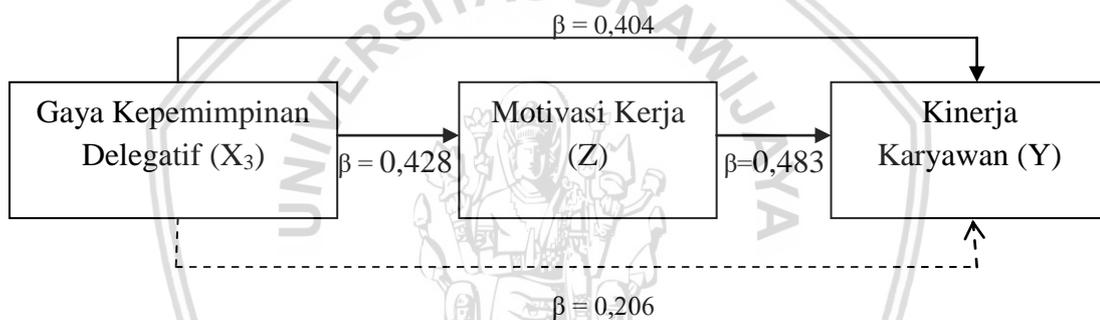
$$\text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} = (PX_3Z)(PZY)$$

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} = (0,428)(0,483)$$

$$= 0,206$$

Berdasarkan perhitungan di atas memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,206. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan melalui variabel perantara motivasi kerja memiliki pengaruh positif.

Dari perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel sebagai berikut:



Gambar 4.4 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Keterangan :

—————> = Pengaruh Langsung

- - - - -> = Pengaruh Tidak Langsung

3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Untuk mengetahui pengaruh total dari variabel gaya kepemimpinan delegatif, variabel motivasi kerja dan variabel kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara menghitung perkalian pengaruh langsung dan menjumlahkannya. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan berikut:

$$TE = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}$$

$$TE = 0,404 + 0,206$$

$$= 0,610$$

Hasil perhitungan dari pengaruh total sebesar 0,610. Nilai ini menunjukkan bahwa dalam perhitungan total variabel gaya kepemimpinan delegatif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan sebesar 0,610.

Hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 4.18 sebagai berikut:

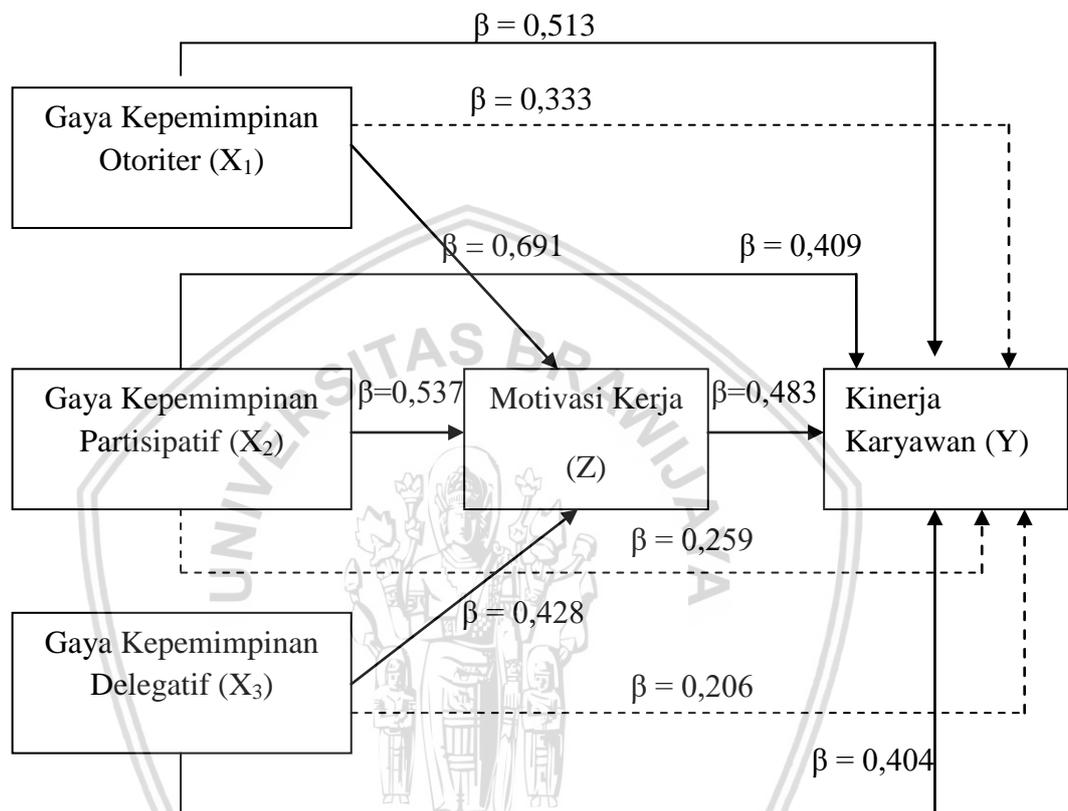
Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Variabel Bebas	Variabel Media-tor	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung X terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung X terhadap Y	Total Pengaruh	Keterangan
X ₃	Z		0,428	-	0,428	Signifikan
X ₃		Y	0,404	0,206	0,610	Signifikan
Z			0,483	-	0,483	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2018

3. Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel sebagai berikut:



Gambar 4.5 Diagram Hasil Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

4. Uji Hipotesis

Uji ini dilakukan untuk memperkuat hasil analisis jalur (*path analysis*) yang telah dilakukan. Suatu variabel dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas Sig. lebih kecil atau sama dengan nilai α (Sig. $\leq 0,05$). Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.19 sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	t hitung	Nilai Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja	3,823	0,006	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja	2,277	0,020	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Motivasi Kerja	1,777	0,014	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan	4,924	0,009	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan	4,724	0,008	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan	3,365	0,016	Signifikan
Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	4,209	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.19 maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja

Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,823 > 1,66629$ dan nilai signifikansi $t = 0,006$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan otoriter (X_2) terhadap motivasi kerja (Z).

b. Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja

Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,277 > 1,66629$ dan nilai signifikansi $t = 0,020$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan

yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif (X_1) terhadap motivasi kerja (Z).

c. Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Motivasi Kerja

Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $1,777 > 1,66629$ dan nilai signifikansi $t = 0,014$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan delegatif (X_3) terhadap motivasi kerja (Z).

d. Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan

Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,924 > 1,66629$ dan nilai signifikansi $t = 0,009$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan otoriter (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y).

e. Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,724 > 1,66629$ dan nilai signifikansi $t = 0,008$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y).

f. Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan

Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,365 > 1,66629$ dan nilai signifikansi $t = 0,016$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan delegatif (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

g. Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,209 > 1,66629$ dan nilai signifikansi $t = 0,000$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Berdasarkan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang disebar kepada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, diperoleh data tentang gaya kepemimpinan otoriter yang memiliki *grand mean* sebesar 3,78 yang menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan gaya kepemimpinan otoriter. Hal ini berupa pengaruh pemimpin dalam memberi intruksi terhadap karyawan, melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan sehari-hari, memiliki dominasi dalam membuat kebijakan perusahaan dan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan dalam melakukan pengambilan keputusan.

b. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, data yang diperoleh tentang gaya kepemimpinan partisipatif memiliki *grand mean* sebesar 3,60. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan gaya kepemimpinan partisipatif berupa pengaruh pemimpin dalam memberi dorongan untuk berpartisipasi dalam

melakukan pengambilan keputusan, membina serta mempertimbangkan saran dan ide dari karyawan dan membuat karyawan merasa ikut serta memiliki perusahaan.

c. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Berdasarkan hasil data primer yang diolah tentang gaya kepemimpinan delegatif yang memiliki *grand mean* sebesar 3,76 yang menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan gaya kepemimpinan delegatif. Hal ini berupa pengaruh pemimpin dalam memberi keleluasaan dalam pengambilan keputusan, dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan kesempatan karyawan dalam menguasai tugas dan pekerjaan berdasarkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki oleh karyawan.

d. Motivasi Kerja

Berdasarkan data primer yang diolah karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang memiliki motivasi kerja yang tinggi dilihat dari *grand mean* variabel motivasi kerja sebesar 4,22 . Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang merasa termotivasi dalam bekerja karena aspek-aspek kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan jenjang karir yang karyawan butuhkan telah terpenuhi. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan lebih cepat tercapai.

e. Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang dimana dalam variabel kinerja karyawan memiliki *grand mean* sebesar 4,17 yang berada pada kategori setuju.

Artinya kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang sudah baik. Hal ini menunjukkan kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja dan ketepatan waktu karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sehari-hari sesuai dengan harapan perusahaan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan otoriter terhadap variabel motivasi kerja. Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan nilai *Standardized Coeficient Beta* menunjukkan sebesar 0,691 atau 69,1%. Hal ini memiliki pengertian bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan otoriter sebesar 69,1% sedangkan sisanya 30,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel gaya kepemimpinan otoriter semakin baik maka motivasi kerja juga akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kartono (2011:178) adalah “pemimpin berusaha mempengaruhi atau memotivasi bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin”. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan mendukung motivasi kerja karyawan yang tinggi.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2) terhadap Motivasi Kerja

(Z)

Berdasarkan hipotesis yang sudah dirumuskan dalam penelitian ini yaitu bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan

partisipatif terhadap variabel motivasi kerja. Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan nilai *Standardized Coeficient Beta* menunjukkan sebesar 0,537 atau 53,7%. Hal ini memiliki pengertian bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 53,7% sedangkan sisanya 46,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Hasibuan (2016:172) “gaya kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan”. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel gaya kepemimpinan partisipatif semakin baik maka motivasi kerja juga akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan Syaiful (2013) dan Arini (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3) terhadap Motivasi Kerja

(Z)

Penelitian ini dilakukan untuk menguji adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan delegatif terhadap variabel motivasi kerja. Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan nilai *Standardized Coeficient Beta* menunjukkan sebesar 0,428 atau 42,8%. Hal ini memiliki pengertian bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan

delegatif sebesar 42,8% sedangkan sisanya 57,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel gaya kepemimpinan delegatif semakin baik maka motivasi kerja juga akan semakin meningkat.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan otoriter terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai *Standardized Coeficient Beta* menunjukkan sebesar 0,513 atau 51,3%. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan otoriter sebesar 51,3% sedangkan sisanya 48,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel gaya kepemimpinan otoriter semakin baik maka kinerja karyawan juga akan terpengaruhi. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Timpe (Darmawan, 2013: 192) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan Hardian (2015) dan Siswanto (2017) bahwa gaya kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_2) terhadap Kinerja

Karyawan (Y)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai *Standardized Coeficient Beta* menunjukkan sebesar 0,409 atau 40,9%. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan otoriter sebesar 40,9% sedangkan sisanya 59,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel gaya kepemimpinan partisipatif semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Putra (2013) dan Siswanto (2017) bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Adanya kerja sama yang seimbang antara pemimpin dan bawahan dengan gaya partisipatif ini akan meningkatkan kinerja karyawan.

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_3) terhadap Kinerja

Karyawan (Y)

Berdasarkan hipotesis yang sudah dirumuskan penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan delegatif terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil analisis jalur pada Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Dengan nilai *Standardized Coeficient Beta* menunjukkan sebesar 0,404 atau 40,4%. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan delegatif sebesar 40,4% sedangkan sisanya 59,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel gaya kepemimpinan delegatif semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Siswanto (2017) bahwa gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai *Standardized Coeficient Beta* menunjukkan sebesar 0,483 atau 48,3%. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 48,3% sedangkan sisanya 51,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel motivasi kerja semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Daft (2006:364) mengatakan bahwa motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi. Jadi apa yang dikemukakan oleh Daft tersebut terbukti dengan realitas hubungan pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang yang membuat orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi

seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan serta dorongan untuk tercapainya kebutuhan atau tujuan tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Amalia (2016) dan Handoyo (2015) bahwa terdapat hubungan positif motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Kesimpulan yang diperoleh adalah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening . Studi pada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang, maka hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_1) memiliki nilai *grand mean* lebih tinggi dari gaya kepemimpinan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang merasa Gaya Kepemimpinan Otoriter lebih dominan digunakan oleh pemimpin. Hasil analisis jalur (*path analysis*) juga menunjukkan Gaya Kepemimpinan Otoriter lebih berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

B. Saran

Saran bagi Pabrik Gula Kebon Agung Malang berdasarkan hasil penelitian:

Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan. Variabel tersebut adalah variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diharapkan pemimpin senantiasa memberikan intruksi,

melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan karyawan, serta memiliki dominasi dalam membuat kebijakan perusahaan yang mana dengan hal tersebut karyawan merasa lebih termotivasi dan kinerja mereka semakin meningkat.



DAFTAR PUSTAKA

Literatur Buku:

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Daft, Richard L. 2006. *Management (Manajemen)*. Edisi Enam. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada
- _____. 2014. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Morissan. 2015. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT Fajar Interpretama Mandiri.
- Munawaroh. 2012. *Panduan Memahami Metodologi Penelitian*. PT. Intimedia
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir. 2014. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal, dkk. 2009. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2014. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Siregar, Syofian. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Ed.1 Cetakan keempat. Jakarta: Kencana.

- Sofyan, Herminarto. 2012. *Teori Motivasi Dan Penerapannya Dalam Penelitian*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoifah, I'anatut. 2015. *Statistika Pendidikan Dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: Madani.
- Timpe, A. Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan*. Cetakan Kelima. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Literatur Jurnal:

- Alam, Hafid Kurnia. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol.1 No.2 April 2013.
- Amalia, Dzikrillah Rizqi. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 3 No. 1 Juli 2016
- Arini, Lia Yusti. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 32 No. 1 Maret 2016.
- Handoyo, Laura Natalia. 2015. The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance Through Work Motivation (An Organizational Study at Four Hotels in Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 22 No. 1 Mei 2015
- Hardian, Ferry. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan Tetap Service Center Panasonic Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 1 No. 1 Januari 2015.
- Putra, Christian Bayu. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 2 No. 2. Juni 2013.
- Rizqiyah, Ika Ainun. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Temperina Media Grafika Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.

Siswanto, Rendyka Dio. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 42 No. 1 Januari 2017.

Syaiyid, Elzi. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja PT. Malang Intermedia Pers. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 1 No. 1 April 2013.

