

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV TEKNIK MANDIRI BANJARMASIN**

**Norbaiti**

STIE Indonesia Banjarmasin  
Jln. H. Hasan Bassry no. 9-11 Banjarmasin 70123 Telp. 0511-3304652

---

<b>Artikel info</b>	<b>Abstract</b>
<p>Keywords: leadership style, employee of performance</p>	<p>This research describe about: (1) to find empirical evidence that the influence of leadership style consists of instructive leadership, consultative leadership, participative leadership and partially discretionary leadership on employee performance CV Mandiri Engineering Banjarmasin, (2) to find empirical evidence that the influence of leadership style consists of leadership instructive , consultative leadership, participative leadership and delegate leadership on employee performance simultaneously CV Mandiri Engineering Banjarmasin, and (3) to find empirical evidence of the dominant influence of leadership style on the performance variables CV Mandiri Engineering Banjarmasin .</p> <p>This research is descriptive quantitative, population in this study is the individual employee Banjarmasin Mandiri CV technique. The number of employees CV Mandiri Engineering Banjarmasin as many as 47 people. Then the number of samples in this study were drawn from the entire population of all 47 respondents. The techniques for determining the sample in the study using census or sampling method saturated. The type of data used is quantitative data and qualitative data, while the data source used is primary data and secondary data. The technique of collecting data through questionnaires, interviews and documentation. Data analysis in this study uses multiple regression of linier model.</p> <p>Based on the results of the analysis showed that partially instructive leadership variable (<math>X_1</math>) significantly affect the performance of the employee CV Mandiri Engineering Banjarmasin. The consultative leadership variable (<math>X_2</math>) significantly to the leadership performance CV Mandiri Engineering Banjarmasin.</p> <p>In partial participative leadership (<math>X_3</math>) have a significant effect on the performance of the employees CV Mandiri Engineering Banjarmasin. Partially delegate leadership variable (<math>X_4</math>) is not significant effect on employee performance CV Mandiri Engineering Banjarmasin. Variables simultaneously instructive leadership, participative leadership and delegate leadership, the influence on employees performance CV Mandiri Engineering Banjarmasin. The fourth independent variable is instructive leadership, consultative leadership, participative leadership, the leadership delegate capable of 60.5 % while the remaining 39.5 % is influenced by other variables included in the sodium absorption ratio in this study. Participative leadership is the dominant variable or the greatest effect on employee performance CV Mandiri Engineering Banjarmasin.</p>

---

## PENDAHULUAN

Masalah kepemimpinan selalu memberikan kesan yang tersendiri bagi setiap orang untuk membahasnya lebih dalam. Tumbuh kembangnya sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam memajemen seluruh unsur yang terdapat dalam organisasi tersebut. Bagian yang terpenting dalam suatu organisasi adalah manusia sebagai sumber daya utama. Disinilah dibutuhkan kepemimpinan yang baik guna menggerakkan serta mengarahkan sumber daya manusia yang ada agar dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan.

Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi.

Kepemimpinan itu dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Disatu pihak manusia terbatas kepemimpinannya untuk memimpin, dilain pihak ada orang lain yang mempunyai kelebihan untuk memimpin. Inilah menjadi penyebab mengapa orang

membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan.

Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Berbagai faktor sangat mempengaruhi bagaimana seseorang dalam menerapkan kepemimpinan baik faktor yang berasal dari intern individu itu sendiri ataupun faktor yang disebabkan oleh keadaan lingkungan. Perilaku para pemimpin ini yang selanjutnya disebut dengan Gaya kepemimpinan (Thoha, 2008: 319).

Menjadi seorang pemimpin bukanlah suatu pekerjaan yang mudah yang dapat dilakukan semua orang. Seperti saat ini di Indonesia telah terjadi krisis kepemimpinan pemerintahan. Kulit luar yang selama ini kelihatan manis, kini seakan tidak mampu menutupi keprihatinan serta keterpurukan terhadap kondisi bangsa. Melihat kondisi tersebut, maka saat ini yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia adalah figur pemimpin yang ideal sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh masyarakat.

Upaya yang dilakukan untuk mencapai hal itu diperlukan tekad dan komitmen bersama dari seluruh aparatur pemerintah baik atasan maupun bawahan untuk melaksanakan segala tugas, fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan sumpah jabatan. Hal ini berguna dalam menjawab segala macam tuntutan masyarakat akan kurangnya aparatur pemerintah yang mampu dan berkualitas dalam memberikan pelayanan prima serta mengayomi tanpa memandang status, ras, golongan maupun agama.

Uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti dikemukakan (Davis & Newstrom, 2006:152) bahwa pimpinan menyediakan dukungan tugas pada saat mereka membantu peng-

adaan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan dalam rangka menyingkirkan hambatan yang adakalanya menghalangi karyawan untuk berprestasi, menanamkan pengaruh ke atas dan memberikan pengakuan yang bergantung pada upaya meningkatkan kinerja yang efektif.

CV Teknik Mandiri Banjarmasin merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor. Dalam melakukan kegiatan tersebut didukung oleh beberapa karyawan, di mana setiap periode dilakukan penilaian terhadap kinerja mereka. Kinerja yang dicapai oleh karyawan CV Teknik Mandiri Banjarmasin sudah cukup baik, namun masih ada beberapa karyawan yang kurang baik kinerjanya. Hal itu disebabkan penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan ada yang pro dan kontra dimana pimpinan masih bersifat acuh dan kurang memperhatikan karyawan, sehingga menimbulkan hubungan pimpinan dengan bawahan kurang harmonis. Selain itu, keteladanan pimpinan juga perlu dipertanyakan apakah pimpinan sudah memberikan contoh yang baik bagi karyawannya dan bersifat tegas.

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: "Apakah gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Teknik Mandiri Banjarmasin?"

## METODE PENELITIAN

### Hipotesis Penelitian

H1: Gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif

berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan CV Teknik Mandiri Banjarmasin.

H2: Gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan CV Teknik Mandiri Banjarmasin.

H3: Kepemimpinan partisipatif merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan CV Teknik Mandiri Banjarmasin.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV Teknik Mandiri Banjarmasin, yang berjumlah 47 orang. Sedangkan sampel yang diteliti meliputi seluruh populasi yang ada. Teknik pengambilan sampel yang ditentukan adalah dengan metode *sampling jenuh*, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### Sumber Data

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil observasi dan wawancara kepada karyawan CV Teknik Mandiri Banjarmasin. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan alternatif pertanyaan-pertanyaan secara tertulis kepada karyawan CV Teknik Mandiri Banjarmasin.

### Teknik Analisis

Skala yang digunakan oleh peneliti yaitu dengan *Skala Likert*, di mana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun

item instrumen berupa pertanyaan dari jawaban setiap instrumen yang menggunakan Skala Likert yang mempunyai gradasi dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Menguji validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor butir-butir pertanyaan dari kuesioner dengan skor total variabelnya. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan menggunakan koefisien korelasi *Product Moment Pearson*. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas pengukuran ditentukan dengan menghitung koefisien *Cronbach* dari masing-masing instrumen dalam satu variabel.

Menguji hipotesis yang diajukan dilakukan dengan alat uji statistik, yaitu Uji F dan uji t. Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan atau bersama-sama. Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Sedangkan teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini untuk mengetahui *reliable* atau tidak *reliable* suatu data, peneliti membandingkan hasil uji reliabilitas dengan *cronbach alpha*, di mana jika hasil uji reliabilitas suatu konstruk penelitian lebih besar dari *cronbach alpha* maka konstruk yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan, sedangkan jika hasil uji reliabilitas suatu konstruk lebih kecil dari *cronbach alpha*, maka konstruk yang digunakan dalam suatu penelitian tidak *reliable*.

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menghitung *corrected item total correlation* antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor pertanyaan. Hasil yang disyaratkan adalah harus terdapat korelasi yang signifikan antara masing-masing item indikator dengan total nilai indikator, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan adalah valid. Jika nilai masing-masing butir pertanyaan itu lebih besar dari  $r$  yang disyaratkan maka butir tersebut dikatakan valid. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat apabila koefisien korelasi  $r$  hitung  $>0,30$  (Sugiyono, 2008:124).

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hasil dengan nilai  $r$  tabel yang disyaratkan, untuk nilai  $n=47$  dengan tingkat signifikansi 5% dalam penelitian ini, didapat  $r$  disyaratkan sebesar 0,3.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua butir, baik butir *kepemimpinan instruktif* ( $X_1$ ), *kepemimpinan konsultatif* ( $X_2$ ), *kepemimpinan partisipatif* ( $X_3$ ), *kepemimpinan delegatif* ( $X_4$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ), lebih besar dari  $r_{tabel}$  yang disyaratkan, sehingga masing-masing butir pertanyaan atau pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

#### 2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2009:133) suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $>0,60$ . Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang ditunjukkan pada Tabel 2 di mana faktor kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan *cronbach alpha*, untuk dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *cronbach's alpha* suatu konstruk harus di atas 0,60.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Uji Validitas			
		Nilai Disyaratkan	Koefisien Korelasi	Analisis	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,3	0,383	<i>Valid</i>	Diterima
	Y2	0,3	0,672	<i>Valid</i>	Diterima
	Y3	0,3	0,341	<i>Valid</i>	Diterima
	Y4	0,3	0,690	<i>Valid</i>	Diterima
	Y5	0,3	0,541	<i>Valid</i>	Diterima
	Y6	0,3	0,376	<i>Valid</i>	Diterima
Kepemimpinan instruktif (X <sub>1</sub> )	X1-1	0,3	0,775	<i>Valid</i>	Diterima
	X1-2	0,3	0,319	<i>Valid</i>	Diterima
	X1-3	0,3	0,381	<i>Valid</i>	Diterima
Kepemimpinan konsultatif(X <sub>2</sub> )	X2-1	0,3	0,511	<i>Valid</i>	Diterima
	X2-2	0,3	0,501	<i>Valid</i>	Diterima
	X2-3	0,3	0,335	<i>Valid</i>	Diterima
Kepemimpinan partisipatif (X <sub>3</sub> )	X3-1	0,3	0,344	<i>Valid</i>	Diterima
	X3-2	0,3	0,609	<i>Valid</i>	Diterima
	X3-3	0,3	0,372	<i>Valid</i>	Diterima
Kepemimpinan delegatif (X <sub>4</sub> )	X4-1	0,3	0,846	<i>Valid</i>	Diterima
	X4-2	0,3	0,908	<i>Valid</i>	Diterima
	X4-3	0,3	0,731	<i>Valid</i>	Diterima

Sumber: Data Diolah

Dari hasil uji reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian ini nampak bahwa hasil pengujian lebih besar dari *cronbach alpha*, sehingga konstruk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	r Alpha	Ket.
Y	0,758	<i>Reliable</i>
X <sub>1</sub>	0,659	<i>Reliable</i>
X <sub>2</sub>	0,635	<i>Reliable</i>
X <sub>3</sub>	0,621	<i>Reliable</i>
X <sub>4</sub>	0,912	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan pada alat analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan regresi linear berganda, maka perlu dilakukan pengujian-pengujian yang melekat pada alat analisis tersebut. Analisis untuk

penilaian ini yaitu menguji hipotesis simultan yang akan diuji menggunakan uji F, hipotesis parsial dan uji dominan akan diuji menggunakan uji t.

Secara matematis model fungsi regresi berganda di atas dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = 4,876 + 0,470.X_1 + 0,387.X_2 + 0,565.X_3 + 0,101.X_4$$

**Pengujian Hipotesis**

**Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji t)**

Untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, maka dapat dilakukan dengan menggunakan uji t. Cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh tersebut adalah dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  terhadap  $t_{tabel}$  atau membandingkan nilai signifikansi dengan tingkat kesalahan atau  $\alpha=0,05$  pada *level of confidence* sebesar

Tabel 3. Hasil Regresi

Variabel	Koefisien Regresi	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	Korelasi Parsial
Konstanta	4,876				
X <sub>1</sub>	0,470	3,331	1,682	0,002	0,545
X <sub>2</sub>	0,387	3,146	1,682	0,003	0,399
X <sub>3</sub>	0,565	4,728	1,682	0,000	0,580
X <sub>4</sub>	0,101	0,817	1,682	0,417	0,178
Multiple R = 0,778		$F_{hitung} = 16,096$			
R Square = 0,605		Sig. F = 0,000			
n = 47					

Sumber: Data Diolah

95%. Uji ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari masing-masing variabel bebas yaitu variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan X<sub>4</sub> terhadap variabel kinerja karyawan. Ketentuan uji ini adalah jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , maka dinyatakan variabel bebas tersebut berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil perhitungan regresi dengan menggunakan uji t adalah:

- Secara parsial variabel kepemimpinan instruktif (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} = 3,331 > t_{tabel} = 1,682$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan instruktif mempengaruhi kinerja karyawan CV Teknik Mandiri terbukti diterima.
- Secara parsial variabel kepemimpinan konsultatif (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} = 3,146 > t_{tabel} = 1,682$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan konsultatif mempengaruhi kinerja karyawan CV Teknik Mandiri terbukti diterima.
- Secara parsial variabel kepemimpinan partisipatif (X<sub>3</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} = 4,728 > t_{tabel} =$

1,682), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja karyawan CV Teknik Mandiri terbukti diterima.

- Secara parsial variabel kepemimpinan delegatif (X<sub>4</sub>) berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, di mana  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} = 0,817 < t_{tabel} = 1,682$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan delegatif mempengaruhi kinerja karyawan CV Teknik Mandiri ditolak.

#### Hasil Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Dari hasil regresi berganda seperti Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif, berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dengan jelas bahwa  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $F_{hitung} 16,096 > F_{tabel} 2,594$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif mempengaruhi kinerja karyawan terbukti diterima. Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) yang diambil sebesar 5%. Penjelasan tersebut sesuai dengan ke-

tentukan, jika  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat atau variabel kinerja karyawan dipengaruhi variabel kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif.

Keempat variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif tersebut mampu menjelaskan perubahan terhadap kinerja karyawan sebesar 60,5% ( $R\ Square=0,605$ ) sedangkan sisanya sebesar 39,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk di dalam penelitian ini.

### Pembahasan

Hasil perhitungan dengan menggunakan analisis regresi berganda terdapat beberapa variabel bebas (X) yang perlu dilakukan analisis antara lain:

1. Kepemimpinan instruktif merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, di mana variabel kepemimpinan instruktif memiliki pengaruh sebesar 54,5% (korelasi parsial) yang menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan instruktif dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan instruktif mempunyai nilai positif sebesar 0,470, artinya variabel kepemimpinan instruktif mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, unsur-unsur dalam variabel kepemimpinan instruktif ini seperti memberikan intruksi yang jelas, melarang setiap perbuatan bawahan yang melanggar hukum, memperhatikan kesejahteraan karyawan merupakan hal yang amat penting dan tidak boleh diabaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan CV Teknik Mandiri.
2. Kepemimpinan konsultatif merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana variabel kepemimpinan konsultatif mempunyai pengaruh sebesar 39,9% (korelasi parsial) yang menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan konsultatif dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan konsultatif mempunyai nilai positif sebesar 0,387, artinya variabel kepemimpinan konsultatif mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan. Maksudnya jika kepemimpinan konsultatif mengalami perubahan ke arah yang lebih baik maka kinerja karyawan CV Teknik Mandiri akan naik, dan sebaliknya.
3. Kepemimpinan partisipatif merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, di mana variabel kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh sebesar 58% (korelasi parsial) yang menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan partisipatif mempunyai nilai positif sebesar 0,565, artinya variabel kepemimpinan partisipatif mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan. Variabel ini merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan CV Teknik Mandiri, sehingga perlu mendapat prioritas.
4. Kepemimpinan delegatif merupakan variabel yang tidak mempengaruhi kinerja karyawan atau mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan, di mana variabel kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh sebesar 0,178 atau 17,8% (korelasi parsial) yang menunjukkan keterkaitan antara variabel kepemimpinan delegatif dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan delegatif

5. mempunyai nilai positif sebesar 0,101, artinya variabel kepemimpinan delegatif mempunyai hubungan searah dengan kinerja karyawan CV Teknik Mandiri Banjarmasin.

yang dominan atau paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan CV Teknik Mandiri Banjarmasin.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif, berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Keempat variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif tersebut mampu menjelaskan perubahan terhadap kinerja karyawan sebesar 60,5%, sedangkan sisanya sebesar 39,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk di dalam penelitian ini. Secara parsial variabel kepemimpinan instruktif ( $X_1$ ), kepemimpinan konsultatif ( $X_2$ ), dan kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan delegatif ( $X_4$ ) tidak berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan partisipatif merupakan variabel

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2010. *Prosedur Penelitian Satu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta
- Bernardin, H.J., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Davis, Keith dan Newstrom, J.W., 2006. *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan. Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, H.T., 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini, 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mangkunegara, A.P., 2008. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Martoyo, 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rivai, Veitzhal dan Basri, A.F.M., 2005. *Performance Approval*. Rajagrafindo Persada, Jakarta,