



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Gaperoma Malang)

Dwi Nurcahyo*, Ernani Hadiyati

Universitas Gajayana Malang, Indonesia
Email: dwinurcahyo.univ2021@gmail.com*

DOI:

ABSTRAK

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh simultan, parsial, dan dominan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan GAPEROMA. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA). Sampel dipilih dengan menggunakan teknik sampling representatif. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Teknik ini sering digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda yang didahului dengan uji asumsi klasik. Analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: i) Gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan GAPEROMA; ii) Gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan GAPEROMA; iii) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan GAPEROMA. Kata Kunci: Gabungan Perusahaan Rokok Malang, GAPEROMA, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kinerja Karyawan

Kata Kunci: Gabungan Perusahaan Rokok Malang, GAPEROMA, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the simultaneous, partial, and dominant influence of transformational leadership style and democratic leadership style on the performance of GAPEROMA employees. This research uses a quantitative method. The population in this study consists of employees of the Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA). The sample was selected using a representative sampling technique. In this study, the researcher used a saturated sampling technique, where the entire population is used as the sample. This is often applied when the total population is relatively small, less than 100 people. Data were collected through a questionnaire, which was first tested for validity and reliability. The data analysis technique used is multiple linear regression, preceded by classical assumption tests. Data were analyzed using SPSS software. The results of the study show that: i) Transformational and democratic leadership styles have a positive and significant simultaneous influence on employee performance at GAPEROMA; ii) Transformational and democratic leadership styles have a positive and significant partial influence on employee performance at GAPEROMA; iii) Transformational leadership style has a dominant influence on employee performance at GAPEROMA.

Keyword: Gabungan Perusahaan Rokok Malang, GAPEROMA, Transformational Leadership Style, Democratic Leadership Style, Employee Performance

PENDAHULUAN

Pada dasarnya setiap perusahaan yang didirikan mempunyai harapan bahwa di kemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat di dalam lingkup usaha dari perusahaannya dan menginginkan terciptanya kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya (Nawawi & Natika, 2022). Oleh karena itu keberadaan suatu perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusianya. Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah penting karena sebagai penggerak utama seluruh kegiatan atau aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya, baik untuk memperoleh keuntungan maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Nikmat, 2022).

Kinerja karyawan bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kinerja mengacu pada kualitas dan kuantitas pencapaian pekerjaan atau hasil kerja (output) yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu dari internal karyawan itu sendiri maupun dari luar karyawan tersebut. Faktor internal karyawan dapat berasal dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan perilakunya. Faktor eksternal karyawan meliputi SOP pekerjaan, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi yang terbentuk (Zaharuddin, 2021).

Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA) melalui bidang industri rokok, turut ambil bagian dalam rangka menciptakan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Menggalang persatuan dan kesatuan seluruh Perusahaan Rokok Kretek dalam memperjuangkan keberadaan, perkembangan, dan kelestarian Industri Rokok Kretek menjadikan perkumpulan GAPEROMA sebagai badan representatif mewakili perusahaan-perusahaan industri rokok di wilayah Malang Raya dan karenanya bertanggung jawab melaksanakan fungsinya sesuai hak dan kewajiban yang ditetapkan Pemerintah. Mengusahakan meningkatkan produksi dan produktivitas kerja sebagai sarana untuk mewujudkan kesejahteraan sosial, spiritual dan material.

Fenomena yang di temukan di GAPEROMA yaitu semakin banyaknya industri rokok rumahan yang masuk dan bergabung menjadi anggota setelah berganti kepemimpinan serta meningkatnya hasil kerja karyawan GAPEROMA. Kepemimpinan sebelumnya menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan pemimpin yang baru saat ini menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada mengembangkan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan – kebutuhan pengikutnya. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan nilai keseluruhan sistem anggota pengikut, pengembangan

moralitas, keterampilan dan tingkat motivasi karyawan. Kepemimpinan transformasional bertindak sebagai jembatan yang kuat antara pengikut dengan pihak di luar organisasi agar tercipta sinergisitas yang menguntungkan antara organisasi dengan beberapa pihak luar.

Di sisi lain gaya kepemimpinan demokratis memiliki potensi kelemahan dalam pengambilan keputusan dikarenakan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan memiliki potensi eksekusi keputusan yang lemah, serta cenderung lama karena harus mendengarkan pendapat semua karyawan. Lalu dinilai sulit dalam pencapaian kata mufakat karena banyaknya perbedaan pendapat. Hal ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh (Jaya & Risnawati, 2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pabrik boneka di Sukabumi. (Saputro, 2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan Puskesmas Bener.

Gaya Kepemimpinan Transformasional Merupakan kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan pegawai, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, dan mendorong pegawai untuk melihat dan melampaui dirinya sendiri demi kebaikan organisasi (Mega, 2016). Kepemimpinan transformasional juga dijelaskan sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara tertentu, yaitu dengan cara melakukan penerapan dalam kepemimpinan transformasional maka bawahannya akan merasa dipercayai, dihargai, dan loyal serta respek terhadap pemimpinnya (Suarga, 2017).

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Karena kepemimpinan transformasional merupakan rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, untuk menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif, dibutuhkan suatu proses, usaha, sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan.

Menurut (Robbins & Judge, 2018) gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Pemimpin yang berhasil merupakan pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya dalam bekerja untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Jika pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik, dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini telah dibuktikan dari penelitian (Prayudi, 2020) bahwa gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan sifat dan tingkah laku seorang pimpinan kepada bawahan pada saat melakukan pekerjaannya. Perilaku seorang pemimpin adalah pengaruh yang akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang akan berpengaruh terhadap kondisi psikologis bawahan, ada bawahan yang melihat, mengamati dan meniru perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan sesuai harapannya. Apabila perilaku pemimpin yang ditampilkan dirasakan sebagai sesuatu yang diharapkan bawahan, maka akan memiliki dampak yang baik terhadap kinerja karyawan, sebaliknya apabila perilaku yang ditampilkan pemimpin sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan harapannya, maka akan berpengaruh kurang baik terhadap kinerja karyawan (Guntoro, 2015).

Menurut (Hasibuan, 2016) berpendapat “Gaya pemimpin demokratis mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan”. Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut (Ariani, 2015) filsafat demokratis yang mendasari pandangan semua tipe dan gaya kepemimpinan ini adalah sebuah pengakuan dan penerimaan, bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama.

Menurut (Makmun et al., 2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang bisa melakukan dalam proses pengambilan keputusan, menghargai potensi bawahannya, mendengar kritik, saran dan pendapat bawahan, melakukan kerja sama dengan bawahannya. Hal ini telah dibuktikan dari penelitian (Kusuma, 2022) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

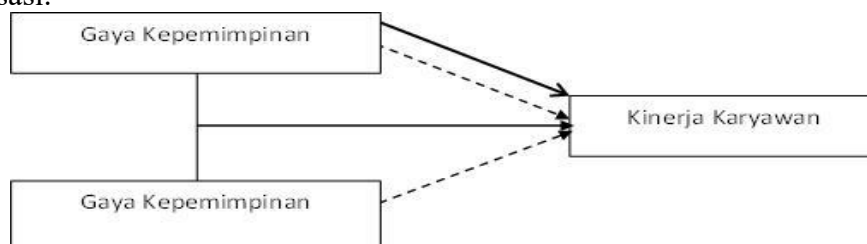
Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangku negara, 2016). Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai (Priansa, 2016). Kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut (Adhari, 2020).

Penilaian kinerja karyawan merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Di dalam sebuah organisasi penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Bagi banyak organisasi, tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi. (Arep & Tanjung, 2013).

Dua penelitian penting sebelumnya telah mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, namun ada celah signifikan yang ingin diisi oleh penelitian ini. Kusuma (2022) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap cara karyawan bekerja dan berkolaborasi. Namun, penelitian ini tidak membahas potensi kepemimpinan transformasional dan perbandingannya secara simultan dengan gaya kepemimpinan demokratis. Sementara itu, Makmun et al. (2020) mengkaji peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dan pengaruhnya terhadap motivasi serta kinerja karyawan, tetapi penelitian ini terbatas pada satu sektor saja, sehingga tidak membandingkan gaya kepemimpinan yang berbeda di berbagai industri. Celah-celah dalam penelitian sebelumnya ini menunjukkan perlunya penelitian yang lebih komprehensif yang secara simultan mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kedua gaya kepemimpinan, yaitu transformasional dan demokratis, terhadap kinerja karyawan. Dengan membandingkan kedua gaya kepemimpinan ini, penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi organisasi yang ingin mengoptimalkan praktik manajerial mereka, meningkatkan kinerja karyawan, dan mencapai tujuan organisasi mereka. Temuan dari penelitian ini akan membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan

berkontribusi pada pengembangan literatur dalam bidang kepemimpinan dan perilaku organisasi.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan latar belakang, kajian pustaka, dan kerangka pemikiran teoritis di atas, penelitian ini mengajukan tiga hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan demokratis secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan demokratis secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Gaya transformasional secara dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menguji sejumlah hipotesis. Dengan data sekunder, yaitu dikumpulkan dari sumber yang telah tersedia sebelumnya. Metode dalam mengumpulkan datanya menggunakan teknik dokumentasi, yakni pengumpulan informasi dari catatan, arsip, dokumen, buku, dan laporan relevan. Data diperoleh melalui sumber asli (responden). Data primer ini diperoleh secara langsung dari responden berupa jawaban dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada para responden, dalam hal ini adalah karyawan GAPEROMA sebanyak 38 orang. Sampel diambil menggunakan metode sampling jenuh.

Setelah data terkumpul, analisis dilakukan dengan menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Data yang diperoleh dari kuesioner dianalisis untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis terhadap kinerja karyawan. Analisis dilakukan dengan menggunakan software statistik untuk menghitung nilai rata-rata, standar deviasi, serta uji statistik seperti uji T untuk melihat perbedaan signifikan antara variabel yang diuji. Hasil dari analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di GAPEROMA.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase %
1	Laki-laki	18	47%
2	Wanita	20	53%
Total		38	100%

Sumber: Angket yang diolah Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA) yang berjenis laki-laki sebanyak 18 (47 %) orang dan wanita sebanyak 20 (53 %) orang.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase %
1	< 25	2	5%
2	26–35	9	24%
3	36–45	18	47%
4	> 45	9	24%
Total		38	100%

Sumber: Angket yang diolah Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA) yang berusia 22-24 tahun sebanyak 9 (24 %) orang, 25-34 tahun sebanyak 14 (37 %) orang dan 35-49 tahun sebanyak 15 (39 %).

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase %
1	D3	3	8%
2	S1	31	82%
3	S2	4	10%
Total		38	100%

Sumber: Angket yang diolah Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA) yang memiliki pendidikan Diploma (D3) sebanyak 7 (19 %) orang, Sarjana (S1) sebanyak 29 (76 %) orang dan Magister (S2) sebanyak 2 (5%).

Tabel 4. Uji Validitas

NO	Variabel	Butir	Koefisien Korelasi	Sig	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	X1.1	0,847	0,000	Valid
		X1.2	0,776	0,000	Valid
		X1.3	0,593	0,000	Valid
		X1.4	0,768	0,000	Valid
		X1.5	0,808	0,000	Valid
2	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X ₂)	X2.1	0,621	0,000	Valid
		X2.2	0,851	0,000	Valid
		X2.3	0,891	0,000	Valid
		X2.4	0,734	0,000	Valid
		X2.5	0,785	0,000	Valid
3	Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,540	0,000	Valid
		Y2	0,699	0,000	Valid
		Y3	0,891	0,000	Valid
		Y4	0,812	0,000	Valid
		Y5	0,855	0,000	Valid

Sumber: Angket yang diolah Tahun 2024

Berdasarkan output uji validitas di atas menunjukkan bahwa keseluruhan butir item adalah valid karena memiliki probabilitas (P) lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($P < 0,05$) dan

rhitung > rtabel (0,320), sehingga seluruh item dalam instrumen penelitian ini dapat dipergunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

NO	Variabel	Butir	Koefisien Alpha Cronbach	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	X1.1	0,756	Reliabel
		X1.2	0,772	Reliabel
		X1.3	0,819	Reliabel
		X1.4	0,768	Reliabel
		X1.5	0,753	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X ₂)	X2.1	0,861	Reliabel
		X2.2	0,774	Reliabel
		X2.3	0,751	Reliabel
		X2.4	0,817	Reliabel
		X2.5	0,797	Reliabel
3	Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,852	Reliabel
		Y2	0,816	Reliabel
		Y3	0,730	Reliabel
		Y4	0,769	Reliabel
		Y5	0,754	Reliabel

Sumber: Angket yang diolah Tahun 2024

Berdasarkan output uji reliabilitas menunjukkan nilai koefisien alpha (α) dari seluruh item instrumen > 0,60, berarti semua item data dapat dipercaya keandalannya. Dapat disimpulkan bahwa seluruh butir item yang digunakan adalah reliabel. Oleh karena itu, kuesioner yang digunakan dapat dikatakan layak sebagai instrumen untuk melakukan pengukuran.

Inner Model

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R²)

Model	R ²	R ² adjusted
Regresi	0.577	0.553

Sumber: Angket yang diolah Tahun 2024

Hasil model regresi diperoleh nilai R² sebesar 0.557 dan R² adjusted sebesar 0.553. Pada penelitian ini menggunakan lebih dari satu variabel independen, maka koefisien determinasi dilihat dari R² adjusted. R² adjusted sebesar 0.553 yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan demokratis sebesar 55 %, sedangkan 45 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Tabel 7. Uji Regresi Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	5.164	2.676	—	1.930	0.062
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.487	0.101	0.574	4.823	0.000
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.326	0.120	0.324	2.720	0.010

Catatan:

a. **Dependent Variable:** Kinerja_Karyawan

b. **Predictors:** (Constant), Gaya_Kepemimpinan_Demokratis, Gaya_Kepemimpinan_Transformasional

Sumber: Angket yang diolah Tahun 2024

Berdasarkan pada tabel diatas didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 5,164 + 0,487 X1 + 0,326X2 + e$$

Berdasarkan persamaan diatas dapat diartikan :

1. Konstanta (α) = 5,164, artinya jika tidak ada pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2), terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y), maka nilai kinerja karyawan (Y) sebesar 5,164.
2. Nilai Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar +0,487 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan nilai Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja sebesar +0,487. Koefisien variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) bernilai positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin meningkat nilai Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), maka akan mengakibatkan kinerja karyawan akan semakin meningkat.
3. Nilai Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2) sebesar +0,326 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan nilai Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2) sebesar satu satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan sebesar +0,326. Koefisien variabel nilai Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2) bernilai positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin meningkat nilai Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2), maka akan mengakibatkan kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Pengujian Hipotesis

Tabel 8. Hasil Uji F (Simultan) – ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	112.815	2	56.408	23.877	.000 ^a
Residual	82.685	35	2.362		
Total	195.500	37			

Catatan:

a. **Predictors:** (Constant), x2, x1

b. **Dependent Variable:** y

Sumber: Angket yang diolah Tahun 2024

Berdasarkan uji F di atas diperoleh nilai statistik F sebesar 23.877 di mana lebih dari F tabel $F_{0,05}(2,35) = 3.267$, maka tolak H_0 . Selain dengan statistik F, juga dapat dilihat dari nilai signifikansi di mana nilai signifikansi sebesar 0.000 di mana kurang dari α (0.05), maka tolak H_0 . Dari dua cara pengambilan keputusan pada uji F, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Randa & Gusti, 2021) bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kecamatan Candipuro.

Tabel 9. Hasil Uji Parsial – Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	5.164	2.676	—	1.930	0.062
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.487	0.101	0.574	4.823	0.000
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.326	0.120	0.324	2.720	0.010

Catatan:

a. Dependent Variable: y

Sumber: Angket yang diolah Tahun 2024

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut dapat dilihat dari nilai absolut statistik-t pada variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4.823 di mana lebih dari t-tabel (2.028) maka tolak H₀. Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0.000 kurang dari α (0.05) maka tolak H₀. Artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan positif karena koefisien regresi bertanda positif (0.487). Hal ini dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil dari variabel gaya kepemimpinan demokratis dapat dilihat dari nilai absolut statistik-t sebesar 2.720 di mana lebih dari t-tabel (2.028) maka tolak H₀. Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0.010 kurang dari α (0.05) maka tolak H₀. Artinya gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap variabel kinerja karyawan positif karena koefisien regresi bertanda positif (0.326). Hal ini dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan demokratis semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Antara Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari dua cara pengambilan keputusan pada uji T, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Randa & Gusti, 2021) bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro.

Pengaruh Antara Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X₂) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari dua cara pengambilan keputusan pada uji T, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap variabel kinerja karyawan positif karena koefisien regresi bertanda positif. Hal ini dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan demokratis semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Rokhani, 2020) menjelaskan bahwa hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Gusti, 2021) bahwa Gaya

Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Candipuro. Dan hasil ini juga sesuai dengan penelitian (Sastrawidjaja, 2021) bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi di Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung

Pengaruh Faktor Dominan Variabel Bebas Terhadap Variabel Terkait

Berdasarkan nilai koefisien regresi, koefisien regresi yang tertinggi adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional. Di samping itu gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA). Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan di Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA), Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Majidah, 2022) dan (Sastrawidjaja, 2021) bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh lebih besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di Gabungan Perusahaan Rokok Malang (GAPEROMA). Selain itu, analisis juga mengungkapkan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut, ketika dianalisis secara parsial, juga memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di antara keduanya, Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan di organisasi ini. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan, terutama pada industri yang mengandalkan kerjasama tim dan sinergi organisasi.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang dari gaya kepemimpinan ini terhadap motivasi karyawan dan budaya organisasi, serta efek moderasi dari faktor eksternal seperti persaingan pasar atau perubahan organisasi. Selain itu, penelitian mendatang bisa menyelidiki dampak gaya kepemimpinan lainnya atau kombinasi beberapa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor. Memperluas penelitian dengan melibatkan sampel yang lebih besar atau melakukan analisis komparatif antara berbagai industri akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dalam berbagai konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, D. (2020). Kinerja karyawan: Konsep, teori dan pengukuran. Deepublish.
- Ariani, D. W. (2015). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Gadjah Mada University Press.
- Arep, I., & Tanjung, A. A. (2013). Manajemen sumber daya manusia. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Guntoro, S. (2015). Kepemimpinan organisasi modern. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
-

- Jaya, D., & Risnawati, R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pabrik boneka. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 15(1), 45–55.
- Kusuma, A. H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 89–98.
- Makmun, A. S., Rahmadani, Y., & Sembiring, B. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi terhadap pengambilan keputusan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 32–40.
- Majidah, N. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(2), 110–118.
- Mega, A. (2016). Transformational leadership dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(1), 12–20.
- Nawawi, A., & Natika, L. (2022). Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik Subang. *The World of Business Administration Journal*.
- Nikmat, M. (2022). Gaya kepemimpinan dan efektivitas organisasi. *Jurnal Ilmu Sosial*, 9(1), 55–64.
- Prayudi, H. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 19(1), 88–96.
- Priansa, D. J. (2016). Perilaku organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Randa, R., & Gusti, M. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 100–110.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rokhani, T. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(1), 25–32.
- Sastrawidjaja, R. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 77–85.
- Saputro, A. (2023). Gaya kepemimpinan demokratis dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja kontraproduktif. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 5(1), 20–31.
- Suarga, I. K. (2017). Kepemimpinan transformasional dan loyalitas pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1), 101–109.
- Yuliani, Y., & Rahdriawan, M. (2015). Kinerja pelayanan air bersih berbasis masyarakat di Kelurahan Tugulrejo Kota Semarang. *Jurnal Teknik PWK*, 4(2), 135–143.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).