

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP STRES KERJA DAN KINERJA KARYAWAN**

**(Studi pada Karyawan PTPN XI Unit Usaha PG Semboro)**

**Erma Yulia**  
**Djudi Mukzam**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : [ermayuliaa@gmail.com](mailto:ermayuliaa@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study to examine the influence of leadership style on job stress and employee performance in PG Semboro. This research used leadership style variables consisting of authoritarian leadership style, democratic leadership style, laissez faire leadership style, work stress, and employee performance. This research used explanatory research with quantitative approach. The sample in this research amounted to 100 respondents with data collection techniques used were questionnaires. Data analysis was done by using descriptive statistics, path analysis, and precision model. The results of this research indicate that authoritarian leadership style have positive and significant impact on work stress, democratic leadership style have negative and significant impact to work stress, laissez faire leadership style have negative and significant impact to work stress. Also an authoritarian leadership style have negative and insignificant impact on employee performance, democratic leadership style have positive and significant impact on employee performance, laissez faire leadership style have positive and significant impact to employee performance, and work stress has negative and significant impact to employee performance.*

**Keywords : Leadership Style, Work Stress, Employee Performance**

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan divisi pengolahan pada PG Semboro. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan laissez faire, stres kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 responden dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif, analisis jalur, dan ketepatan model. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja, gaya kepemimpinan laissez faire berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Serta gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan laissez faire berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, Kinerja Karyawan**

## 1. PENDAHULUAN

Karyawan dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan yang dalam hal ini dipengaruhi oleh pemimpin. Suatu perusahaan memerlukan seorang pemimpin yang berkualitas. Seorang pemimpin yang baik mampu mengelola dan mampu membuat para bawahan atau karyawan memiliki dan mengembangkan *skill* yang dimiliki. Pemimpin perusahaan harus mampu menciptakan iklim kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan yang dalam hal ini adalah manajer.

Setiap manajer memiliki karakteristik dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memimpin bawahannya. Manajer perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu perusahaan agar terjalin komunikasi yang baik antara manajer dan bawahan. Gaya kepemimpinan yang baik tidak hanya fokus terhadap produktivitas kerja namun juga harus memperhatikan perasaan dan kesejahteraan karyawannya. Gaya kepemimpinan yang tidak memperhatikan karyawan akan menimbulkan reaksi berlebih bagi karyawan. Mangkunegara (2008:157) menyatakan bahwa “Penyebab stres kerja antara lain gaya kepemimpinan, beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, dll”. Gaya kepemimpinan menggambarkan bagaimana pola perilaku manajer dalam memimpin karyawan. Perilaku manajer yang tertuang dalam gaya kepemimpinan juga memberikan pengaruh pada stres yang dialami karyawan. Terjadinya peningkatan stres kerja terhadap karyawan dapat disebabkan oleh perilaku para atasan (Hamdani 2012).

Selain gaya kepemimpinan berpengaruh pada stres kerja, gaya kepemimpinan juga memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Kepemimpinan yang kurang baik dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif dan kurang efektif sehingga berdampak pada tidak tercapainya karir yang menjadi cita-cita karyawan yang juga membuat karyawan merasa stres terhadap pekerjaannya (Soegiono 2010). Selain itu, akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk atau kepemimpinan yang lebih berorientasi kepada tugas dibandingkan dengan karyawan adalah penurunan kinerja serta stres dikalangan karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan daya produktivitas perusahaan (Wiranata 2011).

Salah satu perusahaan dengan kapasitas produksi yang tinggi seperti pada pabrik gula PG Semboro yang merupakan bagian dari kegiatan usaha PT Perkebunan Nusantara XI atau yang sering dikenal sebagai PTPN XI. PG Semboro adalah salah satu bagian unit usaha dari PTPN XI yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan kegiatan usaha yang hanya pada komoditas tunggal yakni gula. PG Semboro merupakan pabrik yang sudah dibangun sejak masa penjajahan Belanda, yang kemudian mengalami restrukturisasi oleh pemerintah Indonesia.

PG Semboro merupakan pabrik yang bergerak di bidang industri pengolahan tebu menjadi gula. Hal ini menuntut pekerjaannya untuk terus mampu menghasilkan olahan tebu menjadi gula dengan kualitas tinggi. PG Semboro yang berada dibawah naungan PTPN XI ini memiliki jam kerja dengan sistem kerja beregu, yakni terdapat dua sistem kerja yang berbeda. Perbedaan sistem kerja tersebut berdasarkan pada masa giling tebu dan selama masa diluar giling tebu. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pabrik seperti kegiatan operasional yang lebih padat selama masa giling dibandingkan diluar masa giling. Sebagai perusahaan dengan kapasitas produksi tinggi, peranan karyawan sebagai faktor penting dalam proses produksi sangatlah dipertimbangkan. Kemampuan dan kompetensi karyawan pun menjadi hal yang penting demi menghasilkan produk yang berkualitas. Terlepas dari kemampuan dan kompetensi karyawan, gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan juga turut mempengaruhi seperti gaya kepemimpinan yang menciptakan kenyamanan karyawan untuk terus produktif atau bahkan sebaliknya.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Kepemimpinan

#### 2.1.1 Pengertian Pemimpin

Hasibuan (2011:157) “Pemimpin merupakan seseorang yang menggunakan wewenangnya dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan organisasi”. Rahmi (2014 :30) “Pemimpin adalah seorang yang mampu mengarahkan seluruh sumberdaya manusia atau bawahannya yang ada dalam organisasi untuk ikut dalam tindakan atau aktivitasnya”. Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajer adalah seseorang yang memiliki

kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mengikuti arahan aktivitas dan tindakannya demi mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu perusahaan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Melalui kepemimpinan yang baik memudahkan pemimpin dalam mempengaruhi maupun mengarahkan bawahannya. “Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang diterapkan” Robbins (2008:49).

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Karakteristik tersebut sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. “Gaya kepemimpinan merupakan peran penting pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan” Hasibuan (2011:162). Ardana dkk (2012:181) “Gaya Kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau bawahannya”.

#### **b. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Hasibuan (2007:170) gaya kepemimpinan otoriter adalah bentuk kepemimpinan yang sebagian besar kekuasaannya mutlak berada pada seorang pemimpin. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, sedangkan bawahan tidak diperkenankan untuk memberikan saran, ide, maupun pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya hanya fokus untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan karyawan.

#### **c. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan bawahan sebagai bagian penting dari organisasi. Hubungan antara atasan dan bawahan pada gaya kepemimpinan demokratis menjadi orientasi utama pada kepemimpinan ini. Pada gaya kepemimpinan ini bawahan juga memiliki kesempatan untuk menyampaikan gagasannya.

#### **d. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire**

Pada gaya kepemimpinan laissez-faire bawahan dianggap memiliki kemampuan untuk mandiri dalam segala hal. Sehingga dalam gaya kepemimpinan laissez-faire ini bawahan diberi kebebasan untuk mengambil segala bentuk keputusan terkait dengan pekerjaannya tanpa campur tangan dari siapapun bahkan pemimpin mereka.

## **2.2 Stres Kerja**

Sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya mengharuskan sebuah produktifitas pada karyawannya. Produktifitas dengan kualitas tinggi merupakan tanggung jawab karyawan yang harus dipenuhi. Karyawan dalam meningkatkan produktifitasnya, perlu untuk menyesuaikan dengan kapasitas kemampuannya. Beban kerja yang menuntut karyawan untuk terus produktif seringkali menimbulkan stres kerja. Luthans (2006:465-466) “Stres kerja secara komprehensif disebut sebagai respon adaptif terhadap situasi eksternal yang menimbulkan sebuah penyimpangan fisik, psikologis, dan atau perilaku anggota organisasi”.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Karyawan sebagai sumber daya manusia utama dalam sebuah perusahaan dituntut untuk menghasilkan kontribusi yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi yang direalisasikan dalam bentuk sebuah kinerja. Kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai seseorang dalam pekerjaannya. Mangkunegara (2013:67) “Kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas telah dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberi padanya”.

### **2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Mangkunegara (2013:67) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat berupa faktor kemampuan yang dipandang secara psikologis, faktor motivasi untuk mengerakkan karyawan secara terarah.

### **2.3.3 Pengukuran Kinerja**

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan perlu diukur dengan tujuan untuk mengetahui apakah kinerja tersebut telah memenuhi kuantitas kualitas dan standar waktu yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja biasanya dilakukan perusahaan secara terstruktur dengan menggunakan beberapa kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Penetapan

kriteria pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan kesepakatan perusahaan. Banyak kriteria yang dapat dijadikan sebagai bahan dalam mengukur kinerja, seperti Derrandin dan Russel dalam Darmawan (2013:73) yang menyebutkan bahwa ada 6 kreterian utama yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja, diantaranya:

1. *Quality* yakni tingkat sejauh mana proses ataupun hasil pelaksanaan pekerjaan mendekati tingkat kesempurnaan dan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity* yakni jumlah yang dihasilkan seperti jumlah rupiah, jumlah unit, dan jumlah siklus pekerjaan yang terselesaikan.
3. *Timeliness* yakni lamanya suatu pekerjaan yang diselesaikan pada waktu yang dikehendaki serta memperhatikan jumlah output serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectifness* yakni besarnya penggunaan sumber daya organisasi dalam mencapai hasil yang maksimal ataupun pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision* yakni kemampuan seorang pekerja untuk dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact* yakni kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori atau penjelasan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di PTPN XI Unit Usaha PG Semboro divisi pengolahan di Jalan Rejo Agung No.1, Desa Semboro, Kecamatan Semboro, Kabupaten Jember Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pengolahan pada PTPN XI Unit Usaha PG Semboro yang berjumlah 101 karyawan. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan sampling jenuh dengan jumlah populasinya adalah 101 orang. Namun, pada penelitian ini Manager Pengolahan tidak dijadikan sampel sehingga sampel yang akan diambil sejumlah 100 orang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Instrumen penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini adalah kuesioner dan alat dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan mencakup analisis statistik deskriptif dan analisis jalur.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Analisis Deskriptif

**Tabel 1. Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	F	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	0	0.00	1	1.00	13	13.00	67	67.00	19	19.00	100	100	1.96
X1.2	0	0.00	2	2.00	15	15.00	66	66.00	17	17.00	100	100	2.02
X1.3	2	2.00	9	9.00	17	17.00	56	56.00	16	16.00	100	100	2.25
X1.4	0	0.00	1	1.00	6	6.00	52	52.00	41	41.00	100	100	1.67
X1.5	0	0.00	1	1.00	3	3.00	50	50.00	46	46.00	100	100	1.59
X1.6	0	0.00	1	1.00	4	4.00	54	54.00	41	41.00	100	100	1.65
Grand Mean												1.86	

Sumber : data diolah, 2017

Keterangan:

- X1.1: Penentuan keputusan ada pada pemimpin tanpa melibatkan karyawan  
 X1.2: Pimpinan memiliki wewenang untuk mengambil keputusan secara penuh.  
 X1.3: Pimpinan memberikan batas waktu penyelesaian tugas.  
 X1.4: Bekerja pada situasi yang tertekan.  
 X1.5: Pimpinan tidak melibatkan karyawan untuk menyampaikan ide atau pendapat.  
 X1.6: Pimpinan tidak memperbolehkan karyawan untuk memberikan masukan.

**Tabel 2. Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	Jumlah	%	
X2.1	40	40.00	53	53.00	5	5.00	2	2.00	0	0.00	100	100	4.31
X2.2	39	39.00	55	55.00	4	4.00	2	2.00	0	0.00	100	100	4.31
X2.3	38	38.00	56	56.00	5	5.00	1	1.00	0	0.00	100	100	4.31
X2.4	39	39.00	54	54.00	3	3.00	4	4.00	0	0.00	100	100	4.28
X2.5	33	33.00	60	60.00	5	5.00	2	2.00	0	0.00	100	100	4.24
X2.6	37	37.00	57	57.00	3	3.00	3	3.00	0	0.00	100	100	4.28
Grand Mean												4.29	

Sumber : Data diolah, 2017

Keterangan:

- X2.1: Pimpinan sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.  
 X2.2: Pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan ide/ masukan  
 X2.3: Adanya komunikasi dua arah antara pimpinan dengan karyawan.  
 X2.4: Pimpinan terbuka dengan masukan karyawan.  
 X2.5: Pimpinan menerima masukan dari karyawan.  
 X2.6: Pimpinan mempertimbangkan masukan dari karyawan.

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Laissez Faire (X3)**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	Jumlah	%	
X <sub>3.1</sub>	32	82.00	6	61.00	6	6.00	1	1.00	0	0.00	100	100	4.24
X <sub>3.2</sub>	42	100.00	9	49.00	8	8.00	1	1.00	0	0.00	100	100	4.32
X <sub>3.3</sub>	40	100.00	1	51.00	8	8.00	1	1.00	0	0.00	100	100	4.30
X <sub>3.4</sub>	38	88.00	4	54.00	6	6.00	2	2.00	0	0.00	100	100	4.28
X <sub>3.5</sub>	36	86.00	5	55.00	8	8.00	1	1.00	0	0.00	100	100	4.26
X <sub>3.6</sub>	38	88.00	2	52.00	10	10.00	0	0.00	0	0.00	100	100	4.28
Grand Mean												4.28	

Sumber : Data diolah, 2017

Keterangan:

- X3.1: Pimpinan hanya dapat ditemui ketika karyawan membutuhkan informasi.
- X3.2: Pimpinan hanya ada sebagai penasehat ketika dibutuhkan karyawan.
- X3.3: Pimpinan lepas tanggung jawab ketika ada masalah.
- X3.4: Timbulnya kekacauan pada hasil kerja karyawan.
- X3.5: Adanya pemimpin pengganti untuk sementara waktu.
- X3.6: Tidak berfungsinya peran pimpinan yang sebenarnya.

**Tabel 4. Distribusi Frekuensi Item Variabel Stres Kerja Karyawan (Y1)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	Jumlah	%	
Y <sub>1.1</sub>	0	0.00	1	1.00	21	21.00	51	51.00	27	27.00	100	100	1.96
Y <sub>1.2</sub>	0	0.00	1	1.00	12	12.00	64	64.00	23	23.00	100	100	1.91
Y <sub>1.3</sub>	0	0.00	4	4.00	20	20.00	49	49.00	27	27.00	100	100	2.01
Y <sub>1.4</sub>	0	0.00	1	1.00	15	15.00	58	58.00	26	26.00	100	100	1.91
Y <sub>1.5</sub>	0	0.00	1	1.00	11	11.00	55	55.00	33	33.00	100	100	1.80
Y <sub>1.6</sub>	0	0.00	1	1.00	9	9.00	36	36.00	54	54.00	100	100	1.57
Y <sub>1.7</sub>	0	0.00	1	1.00	7	7.00	39	39.00	53	53.00	100	100	1.56
Y <sub>1.8</sub>	0	0.00	0	0.00	4	4.00	47	47.00	49	49.00	100	100	1.55
Grand Mean												1.78	

Sumber : Data diolah, 2017

Keterangan:

- Y1.1: Tugas yang harus dikerjakan cukup melelahkan.
- Y1.2: Saya melakukan pekerjaan yang kurang sesuai dengan kemampuan.
- Y1.3: Waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan cukup mendesak.
- Y1.4: Pimpinan sering mendesak untuk segera menyelesaikan tugas.
- Y1.5: Adanya perselisihan dengan rekan kerja sering menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja.
- Y1.6: Permasalahan keluarga yang sering mengganggu dalam bekerja
- Y1.7: Kurangnya informasi yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
- Y1.8: Tugas yang diberikan cukup memberatkan sehingga membuat saya tertekan.

**Tabel 5. Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja karyawan (Y2)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	f	%	F	%	F	%	Jumlah	%	
Y <sub>2.1</sub>	38	38.00	53	53.00	8	8.00	1	1.00	0	0.00	100	100	4.28
Y <sub>2.2</sub>	33	33.00	58	58.00	7	7.00	2	2.00	0	0.00	100	100	4.22
Y <sub>2.3</sub>	37	37.00	53	53.00	9	9.00	1	1.00	0	0.00	100	100	4.26
Y <sub>2.4</sub>	24	24.00	62	62.00	13	13.00	1	1.00	0	0.00	100	100	4.09
Y <sub>2.5</sub>	31	31.00	55	55.00	12	12.00	2	2.00	0	0.00	100	100	4.15
Y <sub>2.6</sub>	32	32.00	55	55.00	11	11.00	2	2.00	0	0.00	100	100	4.17
Grand Mean												4.20	

Sumber : Data diolah, 2017

Keterangan:

- Y2.1: Saya merasa hasil kerja saya telah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
- Y2.2: Dalam bekerja saya mengerjakan tugas dengan penuh ketelitian.
- Y2.3: Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah standar kerja dari perusahaan.
- Y2.4: Saya mampu memenuhi semua target yang harus diselesaikan dalam bekerja.
- Y2.5: Saya mampu menyelesaikan tugas saya tepat waktu.
- Y2.6: Saya datang dan pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

## 4.2 Analisis Jalur

### 4.2.1 Pengujian Sub-Struktur I

**Tabel 6. Hasil Pengujian Sub-Struktur I**

Variabel	Beta	T	Sig t	Keterangan
X <sub>1</sub>	0.363	3.844	0.000	Signifikan
X <sub>2</sub>	-0.280	-2.960	0.004	Signifikan
X <sub>3</sub>	-0.208	-2.288	0.024	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2017

- Berdasarkan tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa: Nilai R square menunjukkan nilai sebesar 0.532 atau 53.2%. Hal tersebut berarti bahwa Stres Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>) dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Otoriter (X<sub>1</sub>), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X<sub>2</sub>) dan Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X<sub>3</sub>) sebesar 53.2%. Sedangkan sisanya, sebesar 46.8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian.
- b) Persamaan regresi standardize yang berbentuk adalah:  

$$Y_1 = 0.363 PY_1 X_1 - 0.280 PY_1 X_2 - 0.208 PY_1 X_3 + e$$
- c) Berdasarkan t<sub>hitung</sub> menunjukkan bahwa:  
 (1) Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X<sub>1</sub>) memiliki beta sebesar 0,363 dengan nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 3.844 dengan probabilitas sebesar

0,000 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) dengan nilai koefisien jalur (*path*) 0.363.

- (2) Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_1$ ) memiliki beta sebesar -0,280 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,960 dengan probabilitas sebesar 0,004 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ) berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) dengan nilai koefisien jalur (*path*) -0,280.
- (3) Variabel Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) memiliki beta sebesar -0,208 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,288 dengan probabilitas sebesar 0.024 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) dengan nilai koefisien jalur (*path*) -0,208.

(1) Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ) memiliki beta sebesar -0.027 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0.259 dengan probabilitas sebesar 0.796 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan nilai koefisien jalur (*path*) -0.027.

- (2) Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ) memiliki beta sebesar 0.288 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.795 dengan probabilitas sebesar 0.006 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan nilai koefisien jalur (*path*) 0.288.
- (3) Variabel Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) memiliki beta sebesar 0.083 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0.855 dengan probabilitas sebesar 0.395 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  diterima dan  $H_a$  sehingga Gaya Kepemimpinan Laissez Faire ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan tidak signifikan, terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan nilai koefisien jalur (*path*) 0.083.
- (4) Variabel Stres Kerja ( $Y_1$ ) memiliki beta sebesar -0.408 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -3.835 dengan probabilitas sebesar 0.000 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan nilai koefisien jalur (*path*) -0.408.

Terdapat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ), Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dapat dilihat pada tabel 8.

**Tabel 8. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel**

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak Langsung	Total Pengaruh
$X_1 - Y_1$	0.363		
$X_2 - Y_1$	-0.280		
$X_3 - Y_1$	-0.208		
$X_1 - Y_2$	-0.027	-0.148 (0.363 x -0.408)	-0.175 (-0.027 + -0.148)
$X_2 - Y_2$	0.288	0.114 (0.288 x -0.408)	0.402 (0.288 + 0.114)
$X_3 - Y_2$	0.083	0.085 (0.083 x -0.408)	0.168 (0.083 + 0.085)
$Y_1 - Y_2$	-0.408		

#### 4.2.2 Pengujian Sub-Struktur 2

**Tabel 7. Hasil Pengujian Sub-Struktur 2**

Variabel	Beta	T	Sig t	Keterangan
$X_1 - Y_2$	-0.027	-0.259	0.796	Tidak Signifikan
$X_2 - Y_2$	0.288	2.795	0.006	Signifikan
$X_3 - Y_2$	0.083	0.855	0.395	Tidak Signifikan
$Y_1 - Y_2$	-0.408	-3.835	0.000	Signifikan
$t_{tabel} = 1.985$ $R \text{ square} = 0.497$				

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa:

- a) Nilai *R square* menunjukkan nilai sebesar 0.497 atau 49.7%. Hal tersebut berarti bahwa Kinerja Karyawan ( $Y_1$ ) dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) dan Stres Kerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 49.7%. Sedangkan sisanya, sebesar 50.3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian.
- b) Persamaan regresi standardize yang berbentuk adalah:  

$$Y_1 = -0.027 PY_2 X_1 + 0.288 PY_2 X_2 + 0.0833 PY_2 X_3 - 0.408 PY_1 Y_2 + e$$
- c) Berdasarkan  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa

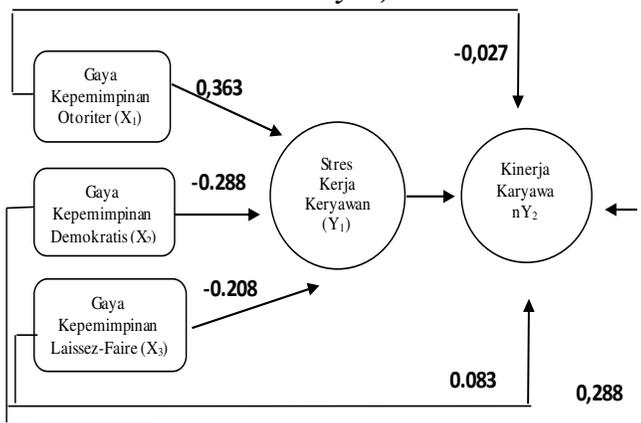
Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 8. diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Stres Kerja Karyawan sebesar -0,148, sehingga total pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar -0,175.

Berdasarkan Tabel 8. diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) sebesar 0,114, sehingga total pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,402.

Berdasarkan Tabel 8. didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) sebesar 0,085, sehingga total pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,168. Koefisien jalur (*path*) antar variabel diperoleh dari hasil keseluruhan perhitungan. Hasil analisis jalur (*path analysis*) secara keseluruhan dijelaskan pada gambar 4.5 berikut ini:

**Gambar 1. Diagram Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)**



Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan gambar 1. diketahui bahwa nilai koefisien jalur (*path*) Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ) terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) sebesar 0,363 yang menunjukkan hasil positif, dengan kata lain apabila Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ) tinggi, maka Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) yang dialami karyawan juga tinggi. Selanjutnya untuk nilai koefisien jalur (*path*) Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ) terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) sebesar -0,288 yang menunjukkan hasil negatif, dengan kata lain apabila Gaya Kepemimpinan

Demokratis ( $X_2$ ) tinggi, maka Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) yang dialami karyawan justru menurun. Selanjutnya untuk nilai koefisien jalur (*path*) Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) terhadap Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) sebesar -0,208 yang menunjukkan hasil negatif, dengan kata lain apabila Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) tinggi, maka Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) yang dialami karyawan justru menurun.

Selanjutnya untuk nilai koefisien jalur (*path*) Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar -0,408 yang menunjukkan hasil negatif, dengan kata lain apabila Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) tinggi, maka Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) yang dialami karyawan justru menurun. Selanjutnya untuk nilai koefisien jalur (*path*) Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar -0,027 yang menunjukkan hasil negatif, dengan kata lain apabila variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ) tinggi, maka Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) yang dialami karyawan justru menurun. Selanjutnya untuk nilai koefisien jalur (*path*) Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,288 yang menunjukkan hasil positif, dengan kata lain apabila Gaya Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ) tinggi, maka Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) yang dialami karyawan juga tinggi, dan Selanjutnya untuk nilai koefisien jalur (*path*) Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,083 yang menunjukkan hasil positif, dengan kata lain apabila variabel Gaya Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) tinggi, maka Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) yang dialami karyawan juga tinggi.

### 4.3 Ketepatan Model

$$\begin{aligned}
 R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,532) (1 - 0,497) \\
 &= 1 - (0,468) (0,503) \\
 &= 1 - 0,2354 \\
 &= 0,7646 \text{ atau } 76,46\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 76,46% yang menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari kelima variabel yakni Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Stres Kerja ( $Y_1$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) yang diteliti adalah sebesar 76,46%. Sedangkan sisanya sebesar 23,54% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

## **4.4 Hasil dan Pembahasan**

### **4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter (X<sub>1</sub>) terhadap Stres Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)**

Hasil perhitungan analisa data statistik menunjukkan koefisien beta sebesar 0,363 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.844 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja (Y<sub>1</sub>). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan otoriter diterapkan, akan semakin tinggi pula stres kerja karyawan. Sesuai dengan item pada variabel gaya kepemimpinan otoriter dimana penentuan keputusan ada pada pemimpin tanpa melibatkan karyawan dan tidak memberikan kesempatan bagi karyawan dalam menyampaikan pendapat dianggap akan meningkatkan stres kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2004) Hal lain dalam desain organisasi yang juga dapat menyebabkan stres antara lain adalah level diferensiasi dalam perusahaan serta adanya sentralisasi pada pimpinan yang menyebabkan karyawan tidak mempunyai hak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

### **4.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis (X<sub>2</sub>) terhadap Stres Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)**

Hasil analisa data statistik memiliki koefisien beta sebesar -0,280 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,960 dengan probabilitas probabilitas sebesar 0,004 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X<sub>2</sub>) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Stres Kerja (Y<sub>1</sub>). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis diterapkan, akan semakin rendah stres kerja karyawan. Sesuai dengan item pada variabel gaya kepemimpinan demokratis dimana pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan ide atau masukan merupakan hal yang dianggap dapat menurunkan stres kerja karena karyawan merasa lebih diperhatikan keberadaan dan kontribusinya pada perusahaan.

### **4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez Faire (X<sub>3</sub>) terhadap Stres Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)**

Hasil analisa data statistik memiliki koefisien beta sebesar -0,208 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,288 dengan probabilitas probabilitas sebesar 0,024 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan

$H_a$  diterima sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X<sub>3</sub>) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan laissez faire diterapkan, maka semakin turun stres kerja karyawan.

### **4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Berdasarkan hasil analisa data statistik variabel gaya kepemimpinan otoriter (X<sub>1</sub>) memiliki koefisien beta sebesar -0.027 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0.259 dengan probabilitas probabilitas sebesar 0.796 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga variabel gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan otoriter diterapkan, akan semakin turun kinerja karyawan.

Menurunnya kinerja karyawan dengan penerapan gaya kepemimpinan otoriter dapat melalui beban kerja yang berat, tekanan pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan Hasibuan (2001) yang menyatakan bahwa faktor penyebab stres kerja diantaranya beban kerja yang sulit dan berlebihan, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, balas jasa yang diterima terlalu rendah, adanya konflik antara pribadi dengan pimpinan maupun konflik dengan kelompok kerja, tekanan dan sikap pimpinan yang tidak adil dan kurang wajar, masalah-masalah keluarga seperti anak, istri dan lain-lain.

### **4.4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Berdasarkan hasil analisa data penelitian, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada hasil perhitungan variabel gaya kepemimpinan demokratis (X<sub>2</sub>) yang memiliki koefisien beta sebesar 0.288 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.795 dengan probabilitas sebesar 0.006 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga Gaya Kepemimpinan Demokratis (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>).

Pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa semakin tinggi

penerapan dari gaya kepemimpinan demokratis, akan semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PG Semboro. Meningkatnya kinerja karyawan dapat melalui peran pemimpin dalam perusahaan yang turut andil memberikan dukungan terhadap karyawan dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, melakukan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan, serta terbuka dan menerima masukan karyawan untuk dijadikan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

#### **4.4.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez Faire ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Berdasarkan hasil analisa data dan perhitungan statistik, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan laissez faire terhadap kinerja karyawan. hal ini berdasarkan pada hasil perhitungan yang menghasilkan bahwa variabel gaya kepemimpinan laissez faire ( $X_3$ ) memiliki koefisien beta sebesar 0.083 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0.855 dengan probabilitas sebesar 0.395 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  diterima dan  $H_a$  sehingga gaya kepemimpinan laissez faire ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan tidak signifikan, terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Pengaruh positif dan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan laissez faire terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan laissez faire diterapkan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, termasuk gaya kepemimpinan laissez faire. Meskipun gaya kepemimpinan laissez faire tidak berpengaruh signifikan, namun gaya kepemimpinan laissez faire tetap mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **4.4.7 Pengaruh Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Berdasarkan hasil analisa penelitian, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara stres kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. hal ini berdasarkan perhitungan secara statistik yang menunjukkan bahwa variabel stres kerja ( $Y_1$ ) memiliki koefisien beta sebesar -0.408 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -3.835 dengan probabilitas sebesar 0.000 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga Stres Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan, maka akan semakin menurun kinerja karyawannya. Penurunan kinerja karyawan dapat melalui beberapa item seperti pada variabel stres kerja, yaitu beban kerja yang cukup berat, waktu penyelesaian tugas mendesak, konflik antar rekan kerja maupun keluarga dan kurang sesuainya kemampuan dengan tugas yang dibebankan. Beberapa item tersebut merupakan indikator terjadinya penurunan kinerja akibat stres kerja. Sehingga semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan, akan semakin menurun kinerja karyawan. hal ini sesuai dengan pendapat Gitosudarmo dan Sudita (1997) yang menyatakan bahwa dampak negatif stres pada tingkat yang tinggi adalah penurunan pada kinerja karyawan yang drastis.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

1. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter koefisien beta sebesar 0,363 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.844 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan PG Semboro.
2. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ) koefisien beta sebesar -0,280 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,960 dengan probabilitas probabilitas sebesar 0,004 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan PG Semboro.
3. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) memiliki koefisien beta sebesar -0,208 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,288 dengan probabilitas sebesar 0.024 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan PG Semboro.
4. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter ( $X_1$ ) memiliki koefisien beta sebesar -0.027 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0.259 dengan probabilitas sebesar 0.796 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PG Semboro.

5. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis ( $X_2$ ) memiliki koefisien beta sebesar 0.288 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.795 dengan probabilitas sebesar 0.006 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PG Semboro.
6. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire ( $X_3$ ) memiliki koefisien beta sebesar 0.083 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0.855 dengan probabilitas sebesar 0.395 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  diterima dan  $H_a$  sehingga Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire berpengaruh positif dan tidak signifikan, terhadap Kinerja Karyawan PG Semboro.
7. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, variabel Stres Kerja ( $Y_1$ ) memiliki koefisien beta sebesar -0.408 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -3.835 dengan probabilitas sebesar 0.000 ( $p < 0,05$ ). Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PG Semboro.

## 5.2 Saran

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manager pengolahan sudah baik, dimana stres kerja yang dialami karyawan divisi pengolahan rendah dan kinerja karyawan divisi pengolahan tinggi sehingga disarankan bagi perusahaan untuk tetap menerapkan gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan fokus penelitian dengan merubah salah satu variabel pada penelitian ini dengan variabel lain sehingga penelitian ini dapat berkembang tidak hanya pada variabel gaya kepemimpinan, stres kerja, dan kinerja saja melainkan variabel lain dapat ditambahkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana dkk. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Darmawan, Didit. 2013. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Surabaya:Pena Semesta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamdani , Wahyu dan Seger Handoyo. 2012. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2)
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: ANDI.
- Mankunegara, Anwar. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- \_\_\_\_\_. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rahmi, Sri. 2014. Kepemimpinan Transformasional Budaya Organisasi. Jakarta:Mitra Wacana Media.
- Robbins, Stephens. Judge, Timothy. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta:Salemba Empat.
- Wiranta, Anak. Agung. 2011. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Stres Karyawan. Denpasar: Fakultas Teknik Udayana.