

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN OPTIMISME KARYAWAN TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE*

Wahyu Wulandari¹; Diajeng Herika Hermanu²; Innocentius Bernarto³

Universitas Pelita Harapan, Jakarta^{1,2,3}

Email : wwulandari1903@gmail.com¹; adjengq@gmail.com²;

Bernarto227@gmail.com³

ABSTRAK

Penelitian ini adalah untuk menguji bentuk gaya kepemimpinan yang digunakan dalam manajemen perusahaan yang cukup berpengaruh terhadap *employee performance*. Dengan menggunakan 3 (tiga) gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan otoriter/ *authoritarian Leadership*, kepemimpinan partisipatif/ *participative Leadership* dan kepemimpinan delegative/ *delegative Leadership* temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan delegasi menunjukkan hasil yang kuat apabila dikaitkan dengan optimisme kerja dimana dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau *employee performance*. Metode yang digunakan adalah Kuantitatif, pengambilan sampel dilakukan terhadap 83 orang dengan tehnik *purposive sampling* dengan cara menyebarkan angket dalam bentuk kuesioner terhadap sebuah universitas swasta di Jakarta Selatan. Hipotesis yang dibuat didukung oleh hasil bahwa gaya kepemimpinan delegasi berhubungan positif dan dianggap signifikan terhadap kinerja karyawan dengan adanya optimisme.

Kata kunci : *Gaya Kepemimpinan, Optimisme, Kinerja Karyawan, Manajemen*

ABSTRACT

This study was to examine the form of leadership style used in company management which is quite influential on employee performance. By using 3 (three) leadership styles, namely Authoritarian Leadership, Participative Leadership and Delegative Leadership, the findings show that delegation leadership shows strong results when it is associated with work optimism where it is stated that the leadership style greatly influences employee performance. The method used is quantitative, sampling was conducted on 83 people with a purposive sampling technique by distributing a questionnaire in the form of a questionnaire to a private university in South Jakarta. The hypothesis made is supported by the results that the delegation leadership style has a positive and significant relationship with employee performance with optimism.

Keywords : Leadership Style, Optimism, Employee Performance, Management

PENDAHULUAN

Pengertian *leadership* atau kepemimpinan menurut Fiedler dalam bukunya *Leadership and Effective Management*, menyatakan bahwa terdapatnya suatu pola hubungan kerja antar individu dengan menggunakan kekuasaan atau wewenang serta

pengaruh kepemimpinan terhadap kelompok atau individu lain untuk dapat bekerja sama demi untuk mencapai suatu tujuan hasil yang sama (Fiedler 1971). Sedangkan menurut Young (dalam Kartono, 2003) pengertian *leadership* adalah suatu bentuk sikap mendominasi yang memiliki kemampuan pribadi untuk mendorong atau mengajak orang lain berbuat atau melakukan sesuatu, yang dapat diikuti oleh kelompoknya, juga orang yang memiliki kemampuan khusus untuk melakukan sesuatu pada situasi yang khusus (Kartono 2003).

Kinerja dalam sebuah organisasi dapat dijadikan acuan apakah tujuan yang akan dicapai oleh organisasi tersebut dapat dinyatakan berhasil atau tidak. Peran para pemimpin dituntut untuk memperhatikan dan menjalankan roda kepemimpinannya dengan tepat agar dapat tercapainya tujuan yang diharapkan dalam organisasi tersebut. Terkadang seorang pemimpin tidak mengetahui betapa buruknya kinerja karyawannya, baik secara individu karyawan maupun kerja karyawan dalam kelompok, sehingga perusahaan mengalami krisis cukup serius terutama didalam manajemen pengelolaan. Hasil kinerja positif maupun negatif dari para karyawan tergantung kepada gaya kepemimpinan yang diadopsi dari pemimpin perusahaan dalam mempengaruhi mereka (Janet R. McColl-Kennedy 2002). Gaya kepemimpinan mengacu pada perilaku dan karakter pemimpin saat memberi arahan, memotivasi, membimbing, dan manage karyawan. Pemimpin yang baik dan hebat dapat memotivasi karyawannya untuk dapat tampil, berkreasi, serta berinovasi.

Para ahli telah meneliti dan mengembangkan teori mengenai gaya kepemimpinan dimana pemimpin saja tidak dapat sepenuhnya bertanggung jawab atas kinerja, dalam hal ini para pekerja juga memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi (Daswati VOL.04 No. 01 2012)

Pada penelitian sebelumnya telah ditemukan hubungan antara konstruksi berikut: (a) gaya kepemimpinan dan pencapaian tujuan organisasi; (b) gaya kepemimpinan dan emosi, dan (c) perasaan optimisme dan kinerja (Hersugondo 2018). Penelitian ini mencoba mengembangkan sebuah model gaya kepemimpinan dan emosi sebagai mediator kinerjanya, apakah gaya kepemimpinan secara langsung dapat mempengaruhi emosi optimisme, atau sebaliknya, menjadikan frustrasi, sehingga secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pekerja, dan berimplikasi secara signifikan bagi organisasi.

Pada tahun 1939 Kurt Lewin, seorang psikolog, melakukan penelitian serta mengidentifikasi tiga 'gaya' perilaku kepemimpinan. Lewin mengidentifikasi tiga gaya perilaku kepemimpinan orang berperilaku saat memimpin grup yakni kepemimpinan otoriter atau *authoritarian leadership*, kepemimpinan partisipatif/ demokratis atau *participative leadership* dan kepemimpinan delegatif atau *delegative leadership* / *Laissez-Faire* (delegasi) (Lewin 1951).

TINJAUAN LITERATUR

Terdapat korelasi yang signifikan antara efektivitas pada sebuah kepemimpinan, dimana pemimpin memiliki perilaku maupun ciri kecerdasan, kemampuan dalam mengawasi, berinisiatif, kepercayaan diri yang kuat, dan memiliki kemampuan individualitas dalam cara melakukan pekerjaan. Kecerdasan dapat mempengaruhi hasil dan efektivitas pemimpin (Ghiselli 1971) Konsep kepemimpinan transformasional, pertama kali dinyatakan oleh Burns (Burns, Leadership 1978) kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai panduan pertimbangan pada konsiderasi secara individual, untuk membangkitkan stimulasi intelektual, motivasi dan meningkatkan inspirasi, dan serta ide. Perilaku kepemimpinan juga memiliki ciri kekuatan mental, kesadaran untuk mencapai tujuan, antusiasme yang tinggi bagi diri sendiri dan karyawan yang dipimpin, keramahan serta kecintaan, integritas untuk dapat menyatukan pekerja serata memiliki sikap terbuka, penguasaan teknis sehingga memiliki kewibawaan dan kekuasaan dalam memimpin, ketegasan dalam mengambil keputusan, kecerdasan yang tinggi, dan mendapatkan kepercayaan oleh semua pihak dalam organisasi (Tead 1951).

Gary A Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif berjalan dengan cara (a) membantu menafsirkan makna peristiwa, (b) menciptakan arah serta keselarasan atau kesesuaian antara strategi dan tujuan, (c) menumbuhkan komitmen dan optimisme, (d) mendorong kepercayaan dan kerja sama, (f) menciptakan rasa identitas kolektif, (g) mengatur dan mengoordinasikan upaya kerja, (h) mengaktifkan pembelajaran kolektif, (i) memastikan sumber daya yang diperlukan tersedia, (j) mengembangkan dan memberdayakan orang, (k) mempromosikan keadilan sosial dan moralitas. Sehingga jika perilaku kepemimpinan dilakukan dengan tepat akan tercapai tujuan organisasi (Yulk 2002)

Optimism

Scheier dan Carver (1985), mengungkapkan bahwa Optimisme adalah sebagai sifat kecenderungan seorang individu untuk selalu berfikir baik dan menjaga agar hasil akhir tetap baik dan tercapai pada tujuannya walaupun terdapat masalah-masalah yang terkait dalam pencapaian tujuan. Individu yang memiliki sifat optimis percaya bahwa hasil akhir akan baik serta sesuai target, dan individu yang memiliki sifat pesimis percaya bahwa hasil akhirnya tidak akan baik untuk mereka (Carver 1985). Seligman (1990) mendefinisikan optimisme sebagai sesuatu yang bersifat internal, relatif stabil, dan global atribusi serta menganggap sebuah peristiwa secara positif, untuk pencapaian tujuan, sedangkan anggapan jika sebuah peristiwa negatif seperti pemikiran akan kegagalan mencapai dalam pencapaian tujuan dianggap tidak pada kondisi optimis. Untuk menghindari kritik terhadap optimisme palsu, perilaku organisasi yang positif cenderung menekankan optimisme realistis (Luthans 2002, Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Dengan kata lain, optimisme tidak didasarkan pada proses yang tidak terkendali atau tidak adanya penilaian yang realistis. Optimisme realistis ini sebagai sebuah organisasi termasuk penilaian obyektif tentang apa yang dapat dicapai seseorang dalam situasi tertentu, mengingat sumber daya yang tersedia (Schneider 2001). Seligman (2002) menemukan bahwa optimisme itu berhubungan secara signifikan dan positif dengan kinerja pegawai. Selain itu, di optimisme memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja yang dinilai, kepuasan dan kebahagiaan. Menurut Gabris, Maclin, dan Ihrke (1998), optimisme memperkenalkan seseorang pada keyakinan, dengan menggunakan pengetahuan, akal dan bertanggung jawab, sehingga manusia dapat memperbaiki kondisi yang ada. Pada dasarnya, pendekatan optimis memungkinkan, jika tidak mendorong seseorang untuk bersikap negatif, pendekatan ini merupakan tindakan skeptisisme organisasi dimana sebagian besar organisasi berada di antara keduanya yaitu skeptisisme dan optimisme organisasi yang ekstrim. Menurut Wrosch and Scheier (2003) bahwa sebagai lawan atribusi pendekatan optimisme atau optimisme disposisional tidak membedakan dasar ekspektasi, yaitu tidak menetapkan apakah seseorang akan bersikap positif pada ekspektasi tentang masa depan karena mereka berfikir efektif. Sehingga dibutuhkan pemimpin yang nyaman dengan beragam situasi yang tidak pasti dan dapat dengan fleksibel sesuai kebutuhan situasi sebuah organisasi untuk mendapatkan situasi yang kompetitif. Dengan demikian, seorang pemimpin yang positif terhadap ketidakpastian dan melihat keunikan organisasi dikontinuitas akan

menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih baik untuk organisasi mana pun. Harris and Nelson (2008), telah mengidentifikasi bahwa untuk berpikir positif dan pendekatan positif terhadap masalah dilakukan pemecahan dan keragaman dalam pengambilan keputusan yang menghasilkan hasil yang inovatif dan kreatif untuk organisasi, dengan pendekatan positif juga meningkatkan kepuasan dan koordinasi terhadap karyawan sehingga memberikan kinerja yang lebih baik dan memuaskan serta umpan balik positif tentang layanan dari pihak luar organisasi.

Authoritarian Leadership

Kepemimpinan otoriter mencerminkan karakteristik budaya ikatan keluarga, kontrol paternalistik, dan tunduk pada otoritas dalam budaya Cina (Farh and Cheng 2000 ; Farh, Liang, et al. 2008). Dipengaruhi oleh doktrin Konfusianisme, seorang ayah memiliki otoritas dan kekuasaan mutlak atas anak-anaknya dan anggota keluarga lainnya dalam keluarga tradisional Tionghoa (Cheng and Wang 2015) . Dalam organisasi bisnis, para pemimpin sering menegakkan nilai patriarki ini dengan membangun hierarki vertikal dan dengan memainkan peran ayah dalam gaya kepemimpinan otoriter (Peng, et al. 2001) . Kepemimpinan otoriter lazim di organisasi Cina dan domain konstruksinya tetap relatif tidak berubah terlepas dari modernisasi yang cepat (Farh, Liang, et al. 2008) . Menurut penelitian Farh dan Cheng (2000), kepemimpinan otoriter memiliki empat macam perilaku yang khas. Pertama, pemimpin otoriter menjalankan kontrol ketat atas bawahan mereka dan karyawan dipaksa untuk tunduk kepada pemimpin. Untuk mempertahankan dominasi absolut dalam organisasi, pemimpin otoriter tidak mau memberdayakan karyawan. Pemimpin otoriter membagi informasi kepada karyawan dengan sangat minim dan mengadopsi gaya komunikasi top-down. Kedua, pemimpin otoriter sengaja mengabaikan saran dan kontribusi bawahan, lebih cenderung mengaitkan kesuksesan dengan diri mereka sendiri dan mengaitkan kegagalan adalah akibat dari karyawan yang menjadi bawahannya. Ketiga, pemimpin otoriter sangat fokus pada martabat mereka dan selalu menunjukkan kepercayaan diri, mengontrol dan memanipulasi informasi untuk menjaga keuntungan kekuasaan dan menciptakan serta memelihara citra yang baik melalui manipulasi. Keempat, pemimpin yang sangat otoriter menuntut bawahan mereka mencapai kinerja terbaik dalam organisasi dan membuat semua keputusan penting tidak berdasarkan diskusi terbuka. Pemimpin otoriter seperti itu menghukum karyawan dengan keras

karena kinerja yang buruk. Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial, semua perilaku manusia didasarkan pada manfaat timbal balik dalam hubungan sosial, dan manfaat yang dipertukarkan menunjukkan dukungan timbal balik dan investasi dalam hubungan itu (Gouldner, 1960; Blau, 1964; Neves dan Caetano, 2006). Sikap dan perilaku bawahan berhubungan dengan perilaku kepemimpinan, ketika bawahan menerima dukungan atau otoritas administrasi dari pemimpinnya, mereka cenderung membalas dengan sikap dan kinerja kerja yang positif. Sebaliknya, ketika bawahan mengalami ancaman atau intimidasi dari pemimpin otoriter mereka cenderung membalas dengan reaksi negatif (Kiazad, et al. 2010)

Participative Leadership

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai perilaku non-otoritatif pemimpin yang memberi kesempatan bagi bawahan untuk mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan dan menerima masukan dari karyawan untuk dapat ikut serta membuat keputusan yang berkualitas (Ogbona and Harris 2000) . Dalam pengambilan keputusan partisipatif, pemimpin mendorong karyawan untuk mengungkapkan ide dan saran mereka. Seorang pemimpin partisipatif bertindak sebagai orang yang mengarahkan dan memfasilitasi semua karyawan untuk secara terbuka menunjukkan ide-ide mereka dan pemimpin juga membagikan informasi penting dalam pengambilan keputusan. Selama seluruh proses, pemimpin partisipatif memberdayakan karyawan dan membantu mengatasi semua masalah untuk mencapai hasil yang diharapkan (Someh 2010). Menurut *path goal theory* (Sagnak 2016), pemimpin yang efektif adalah mereka yang memotivasi bawahan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan demi pencapaian tujuan yang efektif. Tujuannya untuk meningkatkan motivasi dan pemberdayaan karyawan serta membuat anggota organisasi lebih produktif. Seorang manajer harus mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif karena itu adalah gaya kepemimpinan konsultatif dimana gaya kepemimpinan ini memiliki inovasi tinggi dalam proses pemecahan masalah (Sarti 2014) . Seorang pemimpin partisipatif membangun kapabilitas manusia, kemampuan, dan rasa tanggung jawab melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan menciptakan efikasi diri, psikologis pemberdayaan, dan memungkinkan bawahan untuk merasa bahwa mereka adalah aset berharga dari suatu organisasi (Amstrong 2009) . Seorang pemimpin partisipatif mengembangkan iklim komunikasi

terbuka yang dirasakan karyawan sehingga jika terjadi perubahan apapun pada organisasi dapat ditangani. Kepemimpinan ini ditandai dengan berkurangnya formalisasi, kecenderungan saling menghormati, berbagi kekuasaan, serta saling pengertian, tidak adanya ancaman atau sikap antagonisme sepihak (Zhu, et al. 2013). Gaya kepemimpinan ini bekerja paling baik dalam struktur organisasi, di mana karyawan kebanyakan terlibat dalam kreativitas dan memiliki pemahaman yang baik tentang tanggung jawab pekerjaan mereka. Kepemimpinan partisipatif mendapatkan hasil yang membuat iri, di mana karyawan memiliki semangat untuk belajar dari pemimpin mereka. Terdapat bukti empiris bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil pekerjaan seperti peningkatan kinerja karyawan (Huang, Iun, et al., Does participative leadership enhance work performance by inducing 2009). Seorang pemimpin partisipatif ditandai dengan tindakan yang memberdayakan bawahan dan memberi kesempatan untuk melakukan pengambilan keputusan otonom. Ketika karyawan merasa mereka diberdayakan atau dilibatkan oleh pemimpin mereka, mereka akan membalas dengan cara yang positif dengan melakukan upaya ekstra untuk pencapaiannya tujuan yang digambarkan oleh pemimpin. Pemberdayaan membuat karyawan merasa positif tentang seorang pemimpin yang berintegritas (Huang, Iun, et al. 2010). Keterlibatan dalam pengambilan keputusan merangsang bawahan untuk percaya bahwa seorang pemimpin memiliki kepercayaan diri dalam keterampilan dan kemampuan mereka. Seorang pemimpin partisipatif mempromosikan kemanjuran diri diantara karyawan dan mengakui kemampuan mereka. Ketika karyawan mendapatkan pengalaman, mereka mendapatkan pengakuan dan pemimpin mengakui ide serta keterampilan inovatif mereka; pengakuan diri oleh pemimpin ini mendorong mereka untuk melakukan peran dan tugas ekstra serta berkontribusi pada pertumbuhan dan daya saing pada organisasi (Lu, et al. 2014).

2.4. Delegative Leadership

Gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* atau juga dikenal dengan gaya kepemimpinan secara delegasi dianut oleh pemimpin yang sangat santai yang membiarkan kelompok mereka mengambil tindakan yang dirasa perlu oleh anggota (Kippenberger 2002). Kepemimpinan *Laissez-Faire* menunjukkan kekuatan otoritas dalam menghindari tugas utama. Pemimpin saat ini diandalkan untuk memanfaatkan inisiatif yang berhasil untuk bergabung serta menyelesaikan permasalahan yang

mempengaruhi organisasi internal. Gaya kepemimpinan delegasi dicirikan oleh kurangnya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota yang diharapkan dari organisasi untuk memecahkan masalahnya sendiri (Burns 2004) . Pemimpin harus membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan dan menginformasikan secara lengkap kepada karyawannya. Pada jenis kepemimpinan delegasi bawahan atau karyawan dituntut untuk mempunyai kedewasaan dalam bekerja atau kemampuan serta kematangan psikologis atau kemauan. Ini adalah ciri atau indikator dari gaya kepemimpinan secara delegatif dimana pemimpin dengan gaya kepemimpinannya pendelegasian wewenang, kepercayaan, dan inisiatif kepada bawahannya. Pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya dengan gaya kepemimpinan *laissez-faire* hanya memiliki kendali yang kecil terhadap bawahannya dan akan memberikan bawahannya kebebasan untuk menuntaskan tugas yang ditugaskan tanpa supervisi atau pengawasan langsung (Wu and Shiu 2009) . Gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, pemimpin tidak pernah campur tangan pada proses administrasi dan memberikan kebebasan tanpa batas kepada bawahan (Karip 1998). Wu dan Shiu (2009) berpendapat bahwa tipe pemimpin delegatif memiliki sedikit kendali atas karyawan, dan memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas yang ditugaskan tanpa pengawasan langsung. Berdasarkan Cole (2005) pemimpin *laissez-faire* jarang terlibat dalam pekerjaan pemimpin secara sadar membuat keputusan untuk memberikan kekuatan fokus kepada bawahan, dan mengizinkan mereka memiliki kebebasan bertindak "lakukan seperti yang Anda pikirkan". Jooste dan Fourie (2009) mendesain kepemimpinan ini sebagai kepemimpinan permisif yang didasarkan pada premis bahwa pengikut itu ambisius, kreatif, bertanggung jawab dan menerima serta mencapai tujuan bersama dengan organisasi. Akpala (1993) menemukan bahwa pemimpin *laisses-faire* membuat keputusan dengan sangat lambat dan mungkin ada banyak keuntungan yang terlewat dari sisi profit. Akibatnya, tugas-tugas seorang pemimpin tidak dapat terlaksana dengan baik dengan kondisi organisasi yang berantakan.

Employee Performance

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau intensif, hubungan mereka dengan organisasi dan

masih banyak lagi factor lainnya. (Zulkarnaen, W., & Suwarna, A., 2017:38). Narcisse and Harcourt (2008) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan atau *employee performance* merupakan salah satu aktivitas yang paling emosional dalam kehidupan organisasi di mana penilaian dan kontribusi serta kemampuan seorang karyawan dinilai.

Boxall dan Purcell (2011) menunjukkan bahwa implementasi dari proses yang terdefinisi dengan baik untuk mengevaluasi *employee performance* memainkan peran penting dalam kelancaran perusahaan. Rynes et al. (2000) berpendapat bahwa tantangan utama bagi perusahaan adalah mengevaluasi kinerja karyawan dan mempertimbangkan bagaimana hal itu dapat menjadi lebih efisien dan lebih "valid." Dengan kata lain, di mana perusahaan dapat menerapkan praktik evaluasi kinerja untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam membedakan karyawan "baik" (yang menunjukkan kinerja yang diinginkan) dari karyawan yang buruk. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyadari kemampuan karyawan mereka agar dapat mengelola karyawannya dan, pada gilirannya, untuk menyelaraskan karyawan pada organisasi perusahaan secara keseluruhan.

Kerangka Penelitian

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, beberapa variabel ditetapkan untuk mengukur kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan otoriter, partisipatif dan delegatif dijadikan variabel-variabel independen, optimisme ditetapkan sebagai variabel mediator sementara kinerja karyawan ditetapkan sebagai variabel dependen. Gaya kepemimpinan mendorong inovasi, kerja sama tim, kreativitas dan optimisme yang mengarah pada meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis 1: Kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat optimisme.

Pemimpin otoriter adalah pemimpin yang melakukan pengambilan keputusan tanpa persetujuan atau kesepakatan anggota tim. Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh pemimpin otoriter secara cepat. Kontribusi tim atau karyawan dianggap tidak penting dalam perolehan kesuksesan. Sedikit sekali kesempatan yang diberikan kepada staf dan anggota tim untuk memberikan saran meskipun itu demi kepentingan terbaik tim atau organisasi. Seorang pemimpin otoriter sebagian besar membuat keputusan berdasarkan penilaian dan ide mereka sendiri yang jarang menyertakan pendapat anggota tim/ karyawan. Pemimpin otoriter seperti ini memiliki kendali mutlak

atas organisasi. Kepemimpinan seperti ini akan membuat karyawan merasa dieksploitasi untuk kepentingan pemimpin semata. Tambalean (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan yang menimbulkan tekanan pada pekerjaan memiliki pengaruh negatif pada kinerja karyawan.

Hipotesis 2: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif secara signifikan pada tingkat optimisme.

Kepemimpinan partisipatif akan mendorong tumbuhnya inovasi, kreativitas dan kerja sama antar anggota tim serta orang-orang sering terlibat dalam proyek yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas serta kepuasan kerja. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif tidak memberikan arahan, tetapi justru meminta pendapat orang lain. Kepemimpinan ini mendorong semua anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akhir dan mengembangkan seluruh proses untuk mencapai tujuan mereka. Hal ini akan mendorong terciptanya kepuasan karyawan karena merasa dilibatkan dan berperan penting dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Desderio, Piason dan Bhebhe (2016) menunjukkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Hal serupa juga diketahui dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Parancha, Qamar, Mirza, Hassan dan Waqas (2012) yang menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pada kinerja karyawan.

Hipotesis 3: Kepemimpinan delegatif mempunyai pengaruh positif secara signifikan pada tingkat optimisme.

Tim atau organisasi yang diawasi atau dikelola dengan gaya kepemimpinan delegative akan memiliki kinerja karyawan yang sepenuhnya bergantung pada kemampuan, keterampilan, dan kemampuan anggota tim. Anggota tim bebas untuk melakukan pengambilan keputusan atas pertimbangannya sendiri dan pemimpin memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan atau anak buah untuk bekerja sesuai dengan cara sendiri yang menurut mereka terbaik.

Namun demikian ada beberapa hasil penelitian yang menyatakan bahwa gaya delegatif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang lebih baik, namun dapat merusak kinerja organisasi apabila karyawan atau anggota tim tidak mampu mengelola waktu kerja mereka secara baik, atau jika karyawan atau anggota tim tidak mempunyai motivasi kerja dan motivasi diri untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien.

Hipotesis 4: Optimisme berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Kemampuan untuk selalu berpikir positif pada lingkungan yang penuh ketidakpastian atau saat menghadapi masalah justru akan mendorong terciptanya inovasi dan kreativitas yang akan membantu mendorong pemecahan masalah. Karyawan yang optimis akan memberikan kinerja yang lebih baik untuk menghasilkan produk yang baik.

Seluruh proposisi di atas digambarkan pada grafis kerangka penelitian sebagai berikut:

(Lihat Gambar 1)

METODE PENELITIAN

Tipe Penelitian

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk penelitian terapan (applied research) mengingat teknik dan metode penelitian diterapkan untuk mendapatkan informasi mengenai aspek dari situasi, masalah dan fenomena yang terjadi untuk memecahkan masalah praktis (Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D) 2011) . Berdasarkan jenis data yang dikumpulkan, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif, karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan perhitungan statistik dan diinterpretasikan untuk mengetahui hubungan antar variable (Sugiyono 2018) . Penelitian ini dilakukan dengan metode survei. Menurut Kerlinger penelitian survei yang dilakukan terhadap populasi dengan mempelajari data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut. (Sugiyono 2018)

Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian dilakukan pada sebuah universitas swasta di Jakarta Selatan yang memiliki total karyawan 105 orang. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling*. Teknik tersebut dipilih karena jumlah dari populasi diketahui secara langsung. Sampel dipilih berdasarkan kesediaan untuk mengikuti penelitian ini. Jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah minimal 83 orang. Ukuran sampel tersebut diperoleh dengan menggunakan rumus slovin berdasarkan ukuran populasi dengan toleransi kesalahan 5%.

Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner tersebut merupakan penggabungan dari beberapa instrumen penelitian sebelumnya dengan tingkat reliabilitas yang tinggi. Kuesioner terdiri atas dua bagian, yaitu bagian demografis responden serta bagian kedua yang terdiri atas 26 item untuk mengukur 5 konstruk. Kuesioner berskala Likert dikembangkan untuk memudahkan responden memberikan jawaban yang sesuai dengan kondisi atau tingkat persetujuan mereka (S n.d.) . Skala Likert yang digunakan memiliki format sebagai berikut yaitu: (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju (3) netral (4) setuju dan (5) sangat setuju. Pengembangan kuesioner didasarkan pada variabel berikut yaitu kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan delegatif, optimisme dan kinerja karyawan. Butir-butir pertanyaan tersebut merupakan adaptasi dari kuesioner penelitian yang telah dipublikasikan pada jurnal berkualitas untuk memastikan bahwa instrumen dikembangkan melalui pendekatan yang sangat baik. Variabel terkait kinerja karyawan diukur melalui instrumen Kinerja Tugas (*Task Performance*) dari Kuesioner Individual Work Performance yang dikembangkan oleh Koopmans yang terdiri dari 5 butir pertanyaan (Koopmans, et al. 2013) dan diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Widyastuti (Widyastuti 2018). Kuesioner gaya kepemimpinan mengadaptasi kuesioner yang digunakan oleh Kanwal yang menggunakan kuesioner dari Cheng et al (2004) untuk kepemimpinan otoriter, Hinkin dan Schriesheim (2008) untuk kepemimpinan delegatif dan Zheng et al (2016) untuk kepemimpinan partisipatif. (Kanwal, Lodhi and Kashif 2019 vol. 42) (Lihat Tabel 1)

Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini dianalisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software Smart PLS (Partial Least Square)*. *PLS Path Modelling* memiliki dua model yaitu *outer model* dan *inner model*. Kriteria uji penelitian ini dilakukan pada kedua model tersebut.

1. *Outer model (model measurement)*

Model tersebut memberikan definisi bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model* penelitian ini adalah: (Ghozali 2015)

- a. *Convergent validity*, di mana nilai *convergent validity* merupakan nilai *loading* dari faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai validitas konvergen yang baik harus lebih besar atau di atas $> 0,7$.
 - b. *Composite reliability*, di mana data dengan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 mempunyai reliabilitas yang tinggi.
 - c. *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai AVE yang diharapkan harus lebih besar dari 0,5.
 - d. *Discriminant validity*. Nilai validitas diskriminan adalah *cross loading* dari faktor-faktor yang berguna untuk melihat apakah konstruk tersebut mempunyai diskriminan yang cukup dengan cara membandingkan antara nilai *loading* dari konstruk yang dituju harus lebih besar dari pada nilai *loading* pada konstruk yang lain.
2. *Inner model* atau model struktural
- Uji pada model struktural dilakukan untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten. Uji tersebut dilakukan dengan *estimate for path coefficients* yaitu nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Demografis Responden

Pada penelitian ini, karakteristik demografis hanya diukur dengan jenis kelamin, usia serta masa kerja pada lembaga. Jenis kelamin dikategorikan ke dalam laki-laki dan perempuan; frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin adalah 43 orang laki-laki (48%) dan 46 perempuan (52%). Usia responden dikelompokkan menjadi kurang atau lebih muda dari 30 tahun, antara 30 dan 40 tahun, antara 41 dan 50 tahun serta lebih tua dari 50 tahun: frekuensi responden berdasarkan kelompok usia adalah 5 orang berusia kurang dari 30 tahun (6%), 21 orang berusia antara 30 dan 40 tahun (24%), 28 orang berusia antara 41 dan 50 tahun (31%) dan 35 orang berusia lebih tua dari 50 tahun (39%). Lama masa kerja responden dikelompokkan menjadi kurang dari 1 tahun, antara 1 hingga 5 tahun, antara 6 hingga 10 tahun, antara 11 hingga 15 tahun dan lebih dari 15 tahun dengan masing-masing frekuensi responden secara berurutan sebagai berikut 3

orang (3%), 23 orang (26%), 27 orang (30%), 15 orang (17%) dan 21 orang (24%). (Lihat Tabel 2)

Apabila digabungkan antara usia dan masa kerja, yang paling besar adalah responden berusia lebih dari 50 tahun dengan masa bakti pada organisasi lebih lama dari 15 tahun sebanyak 14 orang (16%), kemudian diikuti oleh jumlah responden yang berusia antara 41 – 50 tahun dengan masa kerja antara 6 - 10 tahun sebanyak 11 orang (12%), lalu responden berusia 30-40 tahun dengan masa kerja lebih lama dari 6 tahun dan kurang atau sama dengan 10 tahun sebanyak 10 orang (11%), dan responden berusia 50 tahun ke atas dengan masa kerja antara 11 hingga 15 tahun sebanyak 9 orang (10%).

Hasil Evaluasi *Outer Model*

Nilai *loading* faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya sebagian besar di atas 0,7. Nilai *Composite Reliability* yang dihasilkan semua konstruk refleksif sangat baik, di atas 0,7 yaitu Kepemimpinan Otoriter (0,875), Kepemimpinan Delegatif (0,960), Kepemimpinan Partisipatif (0,870), Optimisme (0,962) dan Kinerja (0,931). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk refleksif bersifat reliabel atau memenuhi uji reliabilitas. Begitu pula nilai AVE yang dihasilkan oleh semua konstruk refleksif yaitu di atas $> 0,5$ di mana Kepemimpinan Otoriter (0,585), Kepemimpinan Delegatif (0,733), Kepemimpinan Partisipatif (0,515), Optimisme (0,864) dan Kinerja Karyawan (0,731). Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator konstruk refleksif telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas. Nilai *loading*, AVE dan *Composite Reliability* tampak sebagai berikut: (Lihat Tabel 3)

Langkah selanjutnya dari prosedur adalah menilai *Discriminant Validity* untuk merincikan kemampuan masing-masing indikator dalam menghasilkan perbedaan antara konstruk satu dengan konstruk lainnya. Tabel *cross loading* berikut menunjukkan bahwa seluruh konstruk pembentuk mempunyai diskriminan yang baik, di mana setiap konstruk mempunyai hubungan yang lebih tinggi dengan variabelnya sendiri sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut: (Lihat Tabel 4)

Hasil Evaluasi *Inner Model*

Untuk menjawab apakah hipotesis penelitian dapat diterima atau ditolak dapat dilihat dari *p-value* dari masing-masing hipotesis tersebut. Pengujian hipotesis dengan

metode SEM PLS menghasilkan nilai sebagai berikut yang menunjukkan hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, yaitu: (Lihat Tabel 5)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hubungan antara kepemimpinan otoriter (AL) dengan optimisme (OP) memperoleh *p-value* 0,392 lebih tinggi dari nilai 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat optimisme.
2. Hubungan antara kepemimpinan delegatif (DL) dengan optimisme (OP) mendapatkan *p-value* 0,000 lebih kecil dari nilai 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan delegatif berpengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat optimisme.
3. Hubungan antara kepemimpinan partisipatif (PL) dengan optimisme (OP) memperoleh *p-value* 0,000 lebih kecil dari nilai 0,05 sehingga dapat diketahui bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif secara signifikan terhadap tingkat optimisme
4. Hubungan antara optimisme (OP) dengan kinerja (PR) memperoleh *p-value* 0,000 yang lebih kecil dari nilai 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa optimisme mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji *inner model* digunakan untuk melihat dan melakukan evaluasi hubungan antar konstruk laten sebagaimana telah diajukan pada penelitian ini. Berdasarkan output analisis PLS, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: (Lihat Gambar 2)

Optimisme menjelaskan kinerja tugas sebesar 30% dan kepemimpinan menjelaskan optimisme sebesar 85%. Kepemimpinan yang paling besar pengaruhnya terhadap optimisme adalah kepemimpinan delegatif sebesar 0,485 dan diikuti kepemimpinan partisipatif sebesar 0,467, sementara itu gaya kepemimpinan yang pengaruhnya tidak signifikan terhadap optimisme adalah gaya kepemimpinan otoriter sebesar 0,010.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa **kepemimpinan yang bersifat otoriter tidak mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap optimisme karyawan**. Farh dan Cheng (2000) mengidentifikasi empat karakteristik utama pemimpin otoriter, yaitu penerapan kontrol yang ketat atas anggota tim, pengabaian terhadap kontribusi dan

pendapat anggota tim, proteksi yang cenderung manipulatif terhadap kekuasaan dan tuntutan yang tinggi kepada anggota tim untuk berkinerja baik. (Farh and Cheng 2000) Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa semua perilaku manusia didasarkan pada manfaat timbal balik dalam hubungan sosial (Gouldner 1960; Blau, 1964; P and A. 2006). Ketika anggota tim/ bawahan merasa tidak diperlakukan dengan baik di mana selalu dituntut untuk berkinerja baik namun kontribusi tersebut akan diabaikan jika organisasi mencapai kesuksesan dan sebaliknya akan disalahkan jika organisasi mengalami kegagalan serta tidak dilibatkan pada setiap pengambilan keputusan yang akan membawa dampak atau konsekuensi pada diri mereka sekalipun, maka anggota tim/ karyawan akan cenderung membalas perlakuan buruk pemimpin yang otoriter dengan memberikan reaksi atau perilaku kerja yang negatif (Kiazad, et al. 2010). Burns menyatakan bahwa pemimpin delegatif cenderung tidak memberikan arahan yang jelas. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sepenuhnya diserahkan kepada anggota tim/ anak buah/ karyawan (Burns 2004) . Anak buah diberi kewenangan dan kebebasan untuk menjalankan tugas dan melaksanakan pekerjaan yang diamanatkan tanpa pengawasan langsung dari atasan (Wu and Shiu 2009) . Pada penelitian ini **kepemimpinan delegatif terbukti mempunyai pengaruh positif yang signifikan pada optimisme** dan kinerja karyawan/ anggota tim, karena sebagian besar karyawan memiliki kedewasaan dalam bekerja serta kematangan psikologis (70% berusia lebih dari 40 tahun, 41% memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun) yang tercermin dari usia dan pengalaman kerja responden. Hal ini sejalan dengan teori yang dijelaskan oleh Burns (Burns 2004) . Cole menyatakan bahwa pemimpin delegatif secara sadar tidak terlibat pada pengambilan keputusan dan pengawasan karyawan (Cole 2000) . Pendelegasian kewenangan justru mendorong inisiatif anggota tim/ bawahan/ karyawan dan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kebebasan bertindak “lakukan apa yang terbaik menurut Anda” dinilai positif oleh anggota tim/ bawahan/ karyawan yang memang dewasa sebagai pemberian kepercayaan dan berfokus pada karyawan dan akhirnya membawa kinerja yang baik.

Penelitian ini menunjukkan bahwa **kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap optimisme**. Pemimpin yang partisipatif akan mendorong anggota tim/ bawahan/ karyawan untuk menyatakan pendapat/ opini dan saran terhadap masalah yang terjadi. Semua karyawan diberdayakan untuk terlibat pada

pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sehingga hasil yang diharapkan dapat dicapai (Someh 2010) . Di bawah pemimpin partisipatif, kapasitas dan kapabilitas karyawan akan terbangun, rasa tanggung jawab akan tumbuh dan anggota tim/ bawahan/ karyawan akan merasa bahwa mereka adalah aset berharga bagi organisasi/ perusahaan (Amstrong 2009) . Sagnak dalam teori path goal menyatakan bahwa pemimpin partisipatif akan meningkatkan motivasi kerja anggota tim dan membuat mereka lebih produktif. (Sagnak 2016)

Hasil penelitian sejalan dengan pernyataan Huang et al yang menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Huang, Iun, et al. 2009) . Ketika karyawan merasa dipercaya atau dilibatkan oleh pemimpin mereka, mereka akan membalasnya dengan cara yang positif dengan berkinerja lebih baik untuk pencapaian organisasi, berperan dan melaksanakan tugas secara optimal serta berkontribusi pada pertumbuhan dan daya saing organisasi (Lu, et al. 2014) .Pemberdayaan membuat karyawan merasa positif tentang seorang pemimpin yang berintegritas (Huang, Iun, et al. 2010)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **optimisme memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja**. Hal ini sesuai dengan pernyataan Seligman yang menjelaskan bahwa optimisme karyawan memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja anggota tim/ bawahan/ karyawan. Seligman (2002) serta Gabris, Maclin dan Ihrke (1998) menyatakan bahwa optimisme akan mendorong seseorang untuk menggunakan pengetahuan dan akal serta bertanggung jawab sehingga dapat memperbaiki kondisi yang ada.

Memiliki pikiran yang positif dan selalu melihat masalah atau tantangan dengan kacamata positif yang dapat dipecahkan akan mendorong adanya inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Karyawan dengan optimisme yang tinggi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi yang nantinya akan mendorong tumbuhnya koordinasi yang lebih baik sehingga akan dapat mendorong kinerja karyawan yang baik. (Harris and Nelson 2008). (Lihat Tabel 6)

Keterbatasan dalam Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan penilaian kinerja yang dilakukan oleh responden sendiri (*self-assessment*), sehingga nilai variabel kinerja dapat saja bias, di mana kinerja dinilai terlalu tinggi atau lebih tinggi dari kinerja sesungguhnya. Data

responden menunjukkan nilai yang baik, yaitu 57% dan 40% responden menjawab setuju dan sangat setuju berkinerja baik, dengan rata-rata *score* untuk kelima butir pertanyaan sebesar 4,36. Namun demikian, dengan adanya responden yang menjawab netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju, sekalipun jumlahnya kecil hanya 3%, menunjukkan bahwa responden berusaha obyektif dalam menilai kinerja mereka masing-masing.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan hasil di mana kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif secara signifikan pada optimisme karyawan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa ketika pendekatan partisipatif diterapkan, maka optimisme karyawan akan meningkat. Peningkatan optimisme ini akan meningkatkan kinerja karyawan, karena optimisme memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, para manajer didorong untuk menerapkan kepemimpinan partisipatif dan melibatkan anak buah/ anggota tim dalam pengambilan keputusan. Para manajer harus mendorong inovasi, kerja sama tim dan kreativitas yang akan meningkatkan optimisme yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh negatif terhadap optimisme. Hal ini menunjukkan bahwa optimisme karyawan tidak akan tinggi jika pendekatan kepemimpinan otoriter diterapkan dalam organisasi. Kepemimpinan otoriter tidak lagi dapat diterima oleh karyawan yang semakin mandiri, kompeten dan menguasai banyak pengetahuan.

Kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh positif terhadap optimisme, yang menunjukkan bahwa optimisme karyawan akan meningkat jika kepemimpinan delegatif diterapkan. Kepemimpinan ini dinilai sebagai gaya kepemimpinan moderat yang cocok pada organisasi dengan karyawan yang menyadari tanggung jawab mereka dengan baik dan memiliki kemampuan analitis yang kuat. Pendekatan ini dapat digunakan saat pemimpin memiliki kepercayaan yang tinggi pada anak buah dan dalam kondisi apapun tidak boleh saling menyalahkan atas kesalahan.

Organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi untuk memimpin anak buahnya pada operasional sehari-hari dan mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan temuan penelitian ini, kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh yang

sedikit lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan partisipatif terhadap optimisme, kemungkinan karena pada organisasi ini sebagian besar karyawan berusia dewasa (lebih dari 40 tahun) dengan lama kerja pada organisasi yang cukup panjang, di mana kepercayaan manajemen terhadap mereka dirasa sangat penting.

Perlu disadari oleh manajemen setiap organisasi bahwa karyawan merupakan asset yang paling penting pada sebuah organisasi, dan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat optimisme yang sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Organisasi dengan kemampuan kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerjanya, Oleh karena itu, perhatian serius harus diberikan untuk lebih memprioritaskan kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

Saran untuk Penelitian Lanjutan

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan memasukkan variabel independen tambahan lainnya agar variabel tersebut mampu menjelaskan variable dependen lebih besar sehingga mendapatkan hasil yang lebih baik. Variabel independen yang dapat ditambahkan yaitu kepuasan terhadap kesejahteraan yang bersifat materiil seperti gaji dan lainnya yang diperoleh dari perusahaan. Saat ini penelitian masih terbatas pada satu organisasi pendidikan tinggi swasta, pada penelitian lanjutan jumlah organisasi sebagai obyek penelitian dapat ditambah menjadi beberapa perguruan tinggi sekaligus. Penelitian juga dapat dilakukan pada lembaga pendidikan dasar dan menengah atau bahkan pendidikan usia dini, baik negeri maupun swasta. Penelitian ini juga dapat diterapkan pada sektor lain di luar pendidikan, seperti sektor retail, manufaktur, perbankan atau pariwisata termasuk dalam hal ini MICE dan perhotelan.

Agar penilaian terhadap variabel kinerja lebih obyektif, pada penelitian lanjutan perlu juga memasukkan penilaian kinerja oleh atasan atau menggunakan data kinerja perusahaan sebagai rujukan silang (*cross check*), namun demikian penerapan hal tersebut tentu saja membutuhkan desain penelitian yang berbeda. Penelitian lanjutan juga dapat dilakukan pada lembaga yang memiliki karyawan yang sebagian besar masuk ke dalam usia gen Y yang lahir di atas tahun 1980 untuk melihat apakah pada karyawan berusia kurang dari 40 tahun akan memiliki hasil penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

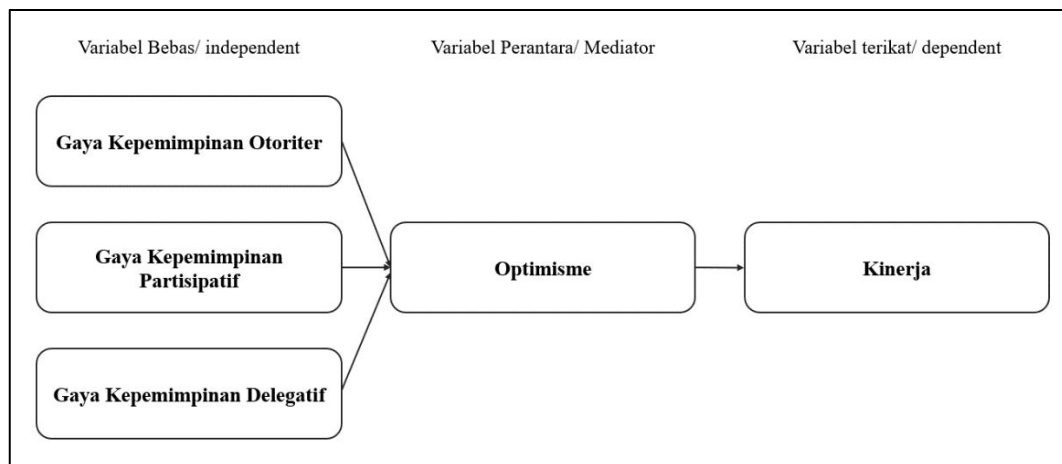
- Akpala, Agwu. 1993. *Management: An Introduction and the Nigerian Perspective*. Nigeria: Department of Management, Faculty of Business Administration, University of Nigeria.
- Amstrong, Michael. 2009. *Handbook of Human Resources Practice, 11th ed.; Innovation and Best Practice for Business*. London UK.
- Boxall, P., and J. Purcell. 2011. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- . 2004. *Transforming Leadership*. Paperback.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. 1985. *Self-consciousness, expectations, and coping process*. Hillsdale: NJ: Elbaum.
- Cheng, M. Y, and L. Wang. 2015. "The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context." *Journal of Business Ethics* 129(3), 639–654.
- Cole, Gerald A. 2000. *Organizational Behaviour*. Cengage Learning EMEA.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee. 1995. *Primal Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Daswati. VOL.04 No. 01 2012. "IMPLEMENTASI PERAN KEPEMIMPINAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN MENUJU KESUKSESAN ORGANISASI." *JURNAL ACADEMICA Fisip Untad*.
- Desderio, Chavunduka M. 2016. "Leadership style and employee performance in Parastatals: A case of the transport sector." *Journal of Business Management Science*.
- Farh, J. L, and B. S. Cheng. 2000. "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations." In *Management and organizations in the Chinese context*, by J. T. Li, A. S. Tsui and E. Weldon (Eds.), 84-127. London: Palgrave Macmillan.
- Farh, J. L, J Liang, L. F Chou, and B. S. Cheng. 2008. "Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions." In *Leadership and Management in China: Philosophies, theories, and practices*, by In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), 171-205. New York: Cambridge University Press.
- Fiedler, Fred Edward. 1971. *Leadership and Effective Management*. Michigan: General Learning Press.
- Gabris, G. T., Maclin, S. S., & Ihrke, D. M. 1998. "The leadership Enigma: Toward a Model." *Journal of Management History* 4, (4), 334-349.
- Ghiselli, Edwin. 1971. *Leadership Trait Theory*. Word Press.
- Ghozali, Imam. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Progam Smart PLS 3 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gouldner, Helen P. 1960. "Administrative Science Quarterly." In *Dimensions of organizational commitment*, by Helen P. Gouldner, 4 468–490. London: Sage Publications, Inc.
- Harris, Thomas E., and Mark D. Nelson. 2008. *Applied Organizational Communication*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hersugondo, Euis Soliha:. 2018. "KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DAN PERUBAHAN ORGANISASI." *Fokus Ekonomi* 83-93.
- Hochschild, Arlie Russell. 1985. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. London: University of California Press.
- Huang, X., J. Iun, A. Liu, and Y Gong. 2009. "Does participative leadership enhance work performance by inducing." *Journal of Organizational Behaviour*, December 15: 31, 122–143.
- Huang, X., J. Iun, A. Liu, and Y. Gong. 2010. "Does participative leadership enhance work performance by inducing." *journal of Organizational Behaviour*, December 15: 31, 122–143.
- Janet R. McColl-Kennedy, Ronald D Anderson. 2002. "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance." *The Leadership Quarterly*, October: 545-546.
- Jooste, C., and B. Fourie. 2009. "The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders." *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68.
- Kanwal, Irsa, Rab Nawaz Lodhi, and Muhammad Kashif. 2019 vol. 42. "Leadership Styles and Workplace Ostracism Among Frontline Employees." *Econpapers*, 991-1013.
- Karip. 1998. "Transformational Leadership." In *Educational Administration in Theory and Practice*, 4(16), 443-465.
- Kartono, Dr. Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: P.T Raja Grafindo Persada.
- Kiazad, Restubog S. L. D, Zagenczyk T. J, Kiewitz C, and Tang R. L. 2010. "In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior." *Journal of Research in Personality* 44 512–519.
- Kippenberger, Tony. 2002. *Leadership Style*. United Kingdom: Wiley Company.
- Koopmans, Linda, Claire Bernaards, Vincent Hildebrandt, Henrica de Vet, Stef van Buuren, and Allard J. van der Beek. 2013. "Development of an Individual Work Performance Questionnaire." *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Lewin, Kurt. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers.
- Lu, J., X. Jiang, H. Yu, and D. Li. 2014. "Building collaborative structures for teachers' autonomy and self-efficacy: The mediating role of participative management and learning culture." *An International Journal of Research, Policy and Practice*, February 17: 26, 240–257.

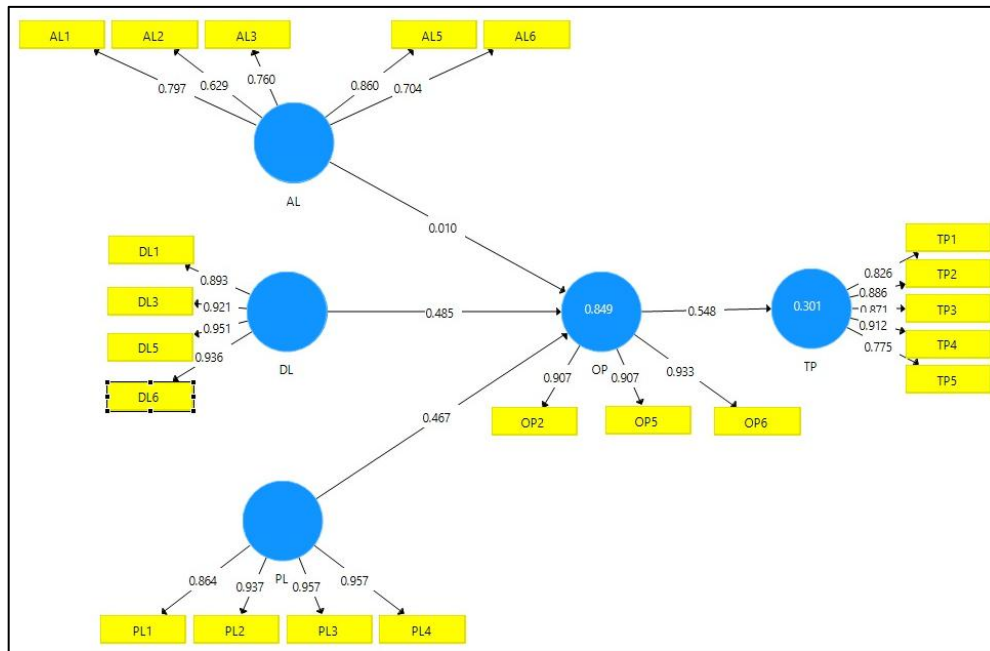
- Luthans, F. 2002. "Organisational Behaviour 9th edition." In *Positive approach to OB*, by F. Luthans, 286-322. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. 2007. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- M., Blau P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- McCrimmon, Mitch. 2006. *Burn! Leadership Myths in Flames* . Paperback.
- Narcisse, S., and M. Harcourt. 2008. "Employee fairness perceptions of performance appraisal: a SaintLucian case study." <https://www.researchgate.net/deref/>
- Ogbona, Emmanuel, and Lloyd C. Harris. 2000. "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies." *Journal of Human Resources* 11, 766–788.
- P, Neves, and Caetano A. 2006. "Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control." *Journal Change Management* 6 351–364.
- Parancha, M Umer. 2012. "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) in Pakistan." *Global Journals Inc*.
- Peng, M. W, Y Lu, Shenkar, O, and D. Y. L. Wang. 2001. "Treasures in the China house: A review of management and organizational research on greater China." *Journal of Business Research* 52(2), 95–110.
- Rynes, S., A. Barber, and G. Varma. 2008. "Research on the employment interview: usefulness for practice and recommendations for future research." In *Industrial and Organizational Psychology*, by C. and Locke, E. (Eds) in Cooper, 250-277. Oxford: Blackwell.
- S, Mc. Leod. n.d. *Simply Psychology*. Accessed September 20, 2020. <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> .
- Sagnak. 2016. "Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of." *Eurasian Journal Education Research* 62, 181–194.
- Sarti. 2014. "Leadership styles to engage employees: Evidence from human service organizations in Italy." *Journal Workplace Learn* 26, 202–216.
- Schneider, S. L. 2001. "In search of realistic optimism. Meaning, Knowledge, and Warm." In *American Psychologist*, 56, 250-263.
- Seligman, M. E. P. 2002. *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- . 1990. *Learned optimism*. New York : Pocket Books.
- Someh, Anid. 2010. "Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes." *Educational Administration* 46, 174–209.
- Strutton, David. 1992. "Relationship between Optimism and Coping Strategies in the Work Environment." *Sage Journals*.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian* . Bandung: Alfabeta.

- . 2011. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Tambalean, Febriany Prichilia. 2014. "The Effect of Work Stress and Leadership Style on Employee Performance PT BNI (Persero) Tbk Manado Branch." *Jurnal EMBA Vol 2* 301-308.
- Tead, Ordway. 1951. *The Art of Administration*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Widyastuti, Tria. 2018. *Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia*.
- Wrosch, C, and M. F. Scheier. 2003. "Personality and Quality of life: The Importance of Optimism and Goal Adjustment." *Quality of Life Research* 12 (1), 59-72.
- Wu, F., and C. Shiu. 2009. "The Relationship between leadership styles and foreign English teachers." *The Journal of American*, 14(2), 75-82.
- Yulk, Gary A. 2002. *Leadership in Organisation*. Toronto: Pearson.
- Zhu, W., A. Newman, Q. Miao, and A. Hooke. 2013. "Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational." *The Leadership Quarterly*, February: 24, 94–105.
- Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2017). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 1(1), 33-52. DOI: <https://doi.org/10.31955/mea.vol1.iss1.pp33-52>

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1
Kerangka Penelitian



Gambar 2
Model Penelitian PLS

Tabel 1
Item pada skala pengukuran

VARIABEL	FAKTOR	SUMBER
Kepemimpinan Otoriter	Kewajiban mematuhi instruksi	Cheng et al (2004) pada (Kanwal, Lodhi and Kashif 2019 vol. 42)
	Menolak untuk menjelaskan	
	Penentu tunggal dalam pengambilan keputusan	
	Perintah	
	Hukuman	
Kepemimpinan Delegatif	Keterlibatan	Hinkin dan Schriesheim (2008) pada (Kanwal, Lodhi and Kashif 2019 vol. 42)
	Responsif	
	Kehadiran	
Kepemimpinan Partisipatif	Kemampuan membangkitkan antusiasme kerja	Zheng et al (2016) pada (Kanwal, Lodhi and Kashif 2019 vol. 42)
	Kemampuan mendorong untuk mendahulukan kepentingan perusahaan	
	Kemampuan menginternalisasi visi	
	Kemampuan menginspirasi	
	Kemampuan mendorong berpikir <i>out of the box</i>	
Optimisme	Antusiasme	(Strutton 1992)
	Kegembiraan	
Kinerja Karyawan	Kemampuan implementasi sesuai rencana	(Koopmans, et al. 2013)
	Visioner	
	Kemampuan menetapkan prioritas	
	Bekerja secara efisien	
	Manajemen waktu yang baik	

Tabel 2
Analisis Demografis Responden

Variabel		Frekuensi	Persen
Jenis Kelamin	Laki-laki	43	48%
	Perempuan	46	52%
Usia	Kurang dari 30 tahun	5	6%
	30 - 40 tahun	21	24%
	41 - 50 tahun	28	31%
	Lebih dari 50 tahun	35	39%
Masa Kerja	Kurang dari 1 tahun	3	3%
	Antara 1 hingga 5 tahun	23	26%
	Antara 6 hingga 10 tahun	27	30%
	Antara 11 hingga 15 tahun	15	17%
	Lebih dari 15 tahun	21	24%

Tabel 3
Convergent Validity, AVE dan Composite Reliability

Konstruk	Loading	AVE	CR
<i>Kepemimpinan Otoriter (AL)</i>		0,585	0,875
AL 1	0,797		
AL 2	0,629		
AL 3	0,760		
AL 5	0,860		
AL 6	0,704		
<i>Kepemimpinan Delegatif (DL)</i>		0,733	0,960
DL 1	0,893		
DL 3	0,921		
DL 5	0,951		
DL 6	0,939		
<i>Kepemimpinan Partisipatif (PL)</i>		0,515	0,870
PL 1	0,864		
PL 2	0,937		
PL 3	0,957		
PL 4	0,957		
PL 5	0,843		
<i>Optimisme</i>		0,864	0,962
OP 2	0,907		
OP 5	0,907		
OP 6	0,933		
<i>Kinerja (PR)</i>		0,731	0,931
TP 1	0,826		
TP 2	0,886		
TP 3	0,871		
TP 4	0,912		
TP 5	0,775		

Tabel 4
Discriminant Validity

Variabel-Variabel	AL	DL	PL	OP	PR
<i>Kepemimpinan Otoriter (AL)</i>	0.754				
<i>Kepemimpinan Delegatif (DL)</i>	-0.300	0.926			
<i>Optimisme (OP)</i>	-0.284	0.896	0.916		
<i>Kepemimpinan Partisipatif (PL)</i>	-0.302	0.888	0.894	0.930	
<i>Kinerja (PR)</i>	-0.375	0.475	0.548	0.486	0.855

Catatan: Nilai-nilai pada posisi diagonal (dicetak lebih tebal) merupakan akar kuadrat dari AVE sedangkan di luar itu adalah korelasi.

Tabel 5
Hasil Perhitungan Bootstrapping Data Penelitian

Hipotesis	Hubungan	Path Coefficient Bootstrapping	T-Statistic	p-value
Hipotesis 1	AL → OP	0,010	0,274	0.392
Hipotesis 2	DL → OP	0,485	4,190	0.000
Hipotesis 3	PL → OP	0,467	4,102	0.000
Hipotesis 4	OP → PR	0,548	6,010	0.000

Tabel 6
Ringkasan Hasil Penelitian terhadap Hipotesis

Proposisi	p-value	Hasil
Hipotesis 1: Kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat optimisme	0.392	Ditolak
Hipotesis 2: Gaya kepemimpinan delegatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat optimisme.	0.000	Diterima
Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan partisipatif/ demokratis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat optimisme.	0.000	Diterima
Hipotesis 4: Optimisme berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan	0.000	Diterima