

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Paparan Data Hasil Penelitian**

Hasil penelitian pada Mal Olympic Garden Malang yang di dapat dari penyebaran kuesioner serta informasi yang dikumpulkan selama bulan Januari sampai juni 2012, dan selama melakukan Praktek Kerja Lapangan Integratif (PKLI) di Mal Olympic Garden tersebut dapat di jelaskan di dalam bab ini.

##### **4.1.1 Sejarah Mal Olympic Garden Malang**

Head Office (HO) Mal Olympic Garden yakni PT Mustika Taman Olympic berkedudukan di Jakarta dan beralamat Kantor di Plaza Mutiara Lt.15 Jl. Lingkar Mega Kuningan Kav E1 no 1-2 Jakarta Selatan (sebelumnya beralamat di Wisma Nugra Santana lantai 12, Jalan Jendral Sudirman Kav 7-8, Jakarta). PT Mustika Taman Olympic yang telah mendapatkan Hak pemanfaatan sebagian tanah di kawasan Stadion Gajayana Malang, Kelurahan Bareng, Kecamatan Klojen, Kota Malang, yang berdasarkan Perjanjian Kerjasama antara Pemerintah Kota Malang dengan PT Mustika Taman Olympic, tertanggal 29 September 2006 dengan nomor Pemerintah Kota Malang 050/18/35.73.112/2006 dan nomor PT Mustika Taman Olympic Dirut /028/IX/2006. Perjanjian kerjasama tersebut menerangkan dasar-dasar Perjanjian Kerjasama antara Pemerintah Kota Malang dengan PT Mustika Taman Olympic tanggal 16 bulan Desember tahun 2005 tentang Pembangunan dan Renovasi Stadion Gajayana Malang.

Dasar-dasar Perjanjian Kerja Sama sebagai berikut:

- a) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- b) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 menjadi Undang-Undang baru.
- c) Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan.
- d) Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara atau Daerah.
- e) Rekomendasi Menteri Negara Pemuda dan Olahraga tertanggal 7 Juli 2006 nomor 0260/SEMENPORA/VII/2006 tentang Pembangunan Kompleks Stadion Gajayana di Kota Malang Jawa Timur.
- f) Keputusan DPRD Kota Malang nomor 29 Tahun 2005 tanggal 14 Desember Tahun 2005 tentang Persetujuan Perjanjian Kerjasama antara Pemerintah Kota Malang dengan PT Mustika Taman Olympic tentang Pembangunan dan atau Renovasi Stadion Gajayana Kota Malang.
- g) Keputusan DPRD kota Malang nomor 13 Tahun 2006 tanggal 22 September Tahun 2006 tentang Persetujuan Perjanjian Kerjasama antara Pemerintah Kota Malang dengan PT Mustika Taman Olympic tentang Pemanfaatan sebagian Tanah di Kawasan Stadion Gajayana di Kota Malang.
- h) Perjanjian Kerjasama yang dilaksanakan antara Pemerintah Kota Malang Nomor 050/27/35.73.112/2005 dengan PT Mustika Taman Olympic

Nomor 005/MTO/05 pada tanggal 16 bulan Desember tahun 2005 tentang Pembangunan dan Renovasi Stadion Gajayana Malang.

- i) Kesepakatan Bersama yang dilaksanakan antara Pemerintah Kota Malang Nomor 050/29/35.73.112/2005 dengan PT Mustika Taman Olympic Nomor 009/MTO/05 pada tanggal 27 Desember 2005 tentang Pembangunan, Renovasi dan atau Pengelolaan Kawasan Stadion Gajayana Malang.

Berdasarkan Perjanjian Kerjasama antara Pemerintah Kota Malang dan PT Mustika Taman Olympic tersebut, PT Mustika Taman Olympic menerima hak pemanfaatan sebagian tanah di kawasan Stadion Gajayana Kota Malang, seluas kurang lebih 16.500 m<sup>2</sup> untuk didirikan bangunan Pembelanjaan, Hotel dan Kanko, dan seluas kurang-lebih 13.500 m<sup>2</sup> untuk sarana parkir dan akses penunjangnya. PT Mustika Taman Olympic juga mendapatkan jaminan dan kepastian dari Pemerintah Kota Malang, diantaranya mengenai:

- a) Perolehan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) atas nama PT Mustika Taman Olympic yang berkaitan dengan pelaksanaan pendirian bangunan komersial milik PT Mustika Taman Olympic.
- b) Mendapatkan bantuan dalam perolehan ijin-ijin dari instansi yang berwenang,
- c) Mendapatkan jaminan dan kepastian dari Pemerintah Kota Malang dalam pengajuan perubahan status tanah Hak Pakai (HP) menjadi Hak Pengelolaan (HPL).

- d) Menerima rekomendasi atau persetujuan dari Pemerintah Kota Malang atas pemberian Hak Guna Bangunan (HGB) di atas Hak Pengelolaan (HPL) atas Nama PT Mustika Taman Olympic.
- e) Menerima sertifikat Hak Pengelolaan (HPL) dan kuasa dari Pemerintah Kota Malang untuk mengurus Hak Guna Bangunan (HGB) di atas Hak Pengelolaan (HPL) atas nama PT Mustika Taman Olympic.
- f) Memanfaatkan, mengelola, menyewakan, maupun memindah tangankan Hak Guna Bangunan (HGB) berikut bangunannya kepada pihak lain.

PT Mustika Taman Olympic sendiri berdiri sejak tahun 15 desember 2005 yang ditandai dengan Akta pendirian Notaris Kun Hidayat dengan direktur Utama Iskandar Roebiyanto. Proyek Pembangunan Mal Olympic Garden telah dimulai pada tanggal 26 Januari 2007. Sedangkan untuk peresmianya, Mal Olympic Garden diresmikan pada tanggal 30 Mei 2008.

#### **4.1.2 Seputar Mal Olympic Garden Malang**

Mal Olympic Garden terletak di lokasi yang cukup strategis secara bisnis karena berada dipusat Kota Malang, di area jalan utama diantara jalan Semeru, jalan Kawi, jalan Tangkuban Perahu dan jalan Tennes. Mal Olympic Garden (MOG) hadir dengan memberikan nuansa belanja baru bagi masyarakat Kota Malang dan Jawa Timur.

**Tabel 4.1**

#### **Data Teknis Bangunan**

Luas Lahan	30.000 m <sup>2</sup>
Luas Bangunan Mal	90.000 m <sup>2</sup>
Luas Bangunan Hotel	18.000 m <sup>2</sup>
Jumlah Unit Kios	460 Unit

Jumlah Unit Food Court	19 Unit
Jumlah Kanko	17 Unit

Sumber: Data Internal HRD

**Tabel 4.2**

**Data Fasilitas Gedung**

No	Fasilitas Gedung
1	Lift Barang 4 unit kapasitas 2 ton
2	Lift Penumpang 2 unit kapasitas 18 Orang
3	Escalator 20 unit
4	Travelator 8 unit
5	ATM Gallery
6	Kolam Renang
7	Lapangan Tennis
8	Mushola
9	Parkir Luas
10	Kantin
11	Instalasi Fire Alarm, Hidrant, Heat Detector, dan Sprinkler
12	Security 24 Jam
13	Sistem Parkir Terkomputerisasi
14	Back-Up Listrik (Genset) Kapasitas 6600 KVA
15	Saluran Telepon
16	STP atau Pengolahan Limbah Domestik

Sumber: Data Internal HRD

**Tabel 4.3**

**Data Zoning Area**

No	Area	Jenis Usaha
1	Ground Floor	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Department Store</li> <li>○ Branded Fashion</li> <li>○ Shoes &amp; Bags</li> <li>○ Optics</li> <li>○ Jewelry &amp; Watches</li> <li>○ Bank</li> <li>○ Café &amp; Restaurant</li> <li>○ Bakery</li> </ul>
2	First Floor	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hypermarket</li> <li>○ Fashion</li> <li>○ Shoes &amp; Bags</li> <li>○ Optics</li> <li>○ Jewelry &amp; Watches</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Health &amp; Beauty</li> <li>○ Pharmacies</li> <li>○ Restaurant &amp; Bakery</li> <li>○ Books</li> </ul>
3	Second Floor	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hypermarket</li> <li>○ Electronic</li> <li>○ Home Appliances &amp; Tools</li> <li>○ Home Decoration</li> <li>○ Health</li> <li>○ Instruments</li> <li>○ Salon</li> <li>○ Sport</li> <li>○ Travel Agents</li> <li>○ Music</li> </ul>
4	Third Floor	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entertainment</li> <li>○ Games &amp; Kids</li> <li>○ Hobbies</li> <li>○ Fine Dining</li> <li>○ Restaurant</li> <li>○ Food Court</li> <li>○ Handicrafts</li> <li>○ Hand Phones</li> <li>○ Computer</li> </ul>

Sumber: Data Internal HRD

#### 4.1.3 Kawasan Pendukung Mal Olympic Garden Malang

Di sekitar kawasan Mal Olympic Garden terdapat beberapa fasilitas yang juga menjadi salah satu penunjang daya tarik bagi Mal Olympic Garden dimata masyarakat antara lain:

- a) Stadion Gajayana dengan kapasitas 30.000 penonton yang dilengkapi dengan Lapangan Sepak Bola 2 buah, Track Atletik 8 Track
- b) Lapangan Tenis 3 buah
- c) Lapangan Basket 1 buah
- d) Lapangan Voli 1 buah
- e) Kolam Renang 9 Lintasan
- f) Ring Tinju

- g) Balai Pertemuan dengan luas 1400 m<sup>2</sup>

#### **4.1.4 Visi & Misi Mal Olympic Garden**

Mal Olympic Garden yang di bangun pada tahun 2006 dengan luas lahan ±89.000 hektar mulai beroperasi pada tahun 2008, Mal Olympic Garden merupakan Mal yang memberikan nuansa belanja baru bagi masyarakat Kota Malang dan Jawa Timur.

Mal Olympic Garden yang bergerak dalam bidang perdagangan, jasa dan hiburan memiliki banyak pesaing dalam bidang yang dijalankan. Oleh sebab itu, Mal Olympic Garden harus mempunyai sebuah Visi dan Misi yang mampu memotivasi para karyawan untuk bersaing dan mencapai tujuan yang diharapkan. Visi dan Misi yang baik merupakan salah satu kunci dari berhasilnya program yang dicanangkan atau yang ditargetkan oleh perusahaan.

##### **1) Visi Mal Olympic Garden Malang**

- a) Menjadikan Mal Olympic Garden sebagai Pusat Perbelanjaan Yang terbaik, Dinamis dan di Cintai.
- b) Mal Olympic Garden mencanangkan diri untuk lebih melayani masyarakat Kota Malang dan sekitarnya, tekad To Be High, Dynamic & Loved. High (yang terbaik dan tertinggi dikelasnya) menjadi penyemangat tersendiri dalam menyiapkan strategi dan kemampuan untuk menjadi yang terdepan. Dynamic mencerminkan kekuatan untuk melahirkan kreatifitas serta inovasi dan mampu beradaptasi terhadap situasi dan Loved adalah akhir dari pencapaian layanan bahwa Mal Olympic Garden mampu memberikan yang terbaik sehingga layak untuk dicintai oleh masyarakat.

## **2) Misi Mal Olympic Garden Malang**

- a) Mal Olympic Garden menciptakan kebutuhan yang sangat variatif (multi product) dengan kekuatan tenant mix-nya dan menyediakan segala kebutuhan dalam satu lokasi (one stop shopping).
- b) Mal Olympic Garden menempatkan pelayanan yang terbaik baik pengunjung sehingga menjadi tujuan wisata belanja dan rekreasi keluarga dengan beragam hiburan dan wahana bermain.

### **4.1.5 Struktur Organisasi Mal Olympic Garden Malang**

Setelah pembangunan Proyek Mal Olympic Garden selesai, Building Management melaksanakan fungsi dan tugasnya yaitu:

- a) Melakukan fungsi pelayanan terhadap tenant dan customer untuk menciptakan pelayanan yang terbaik pada pelanggan atau customer dalam rangka memenuhi kebutuhan mereka, agar jasa yang diberikan dapat memberikan manfaat hingga menimbulkan kepuasan & nilai tambah melebihi harapan pelanggan.
- b) Melakukan tugas lease & promotion untuk menciptakan dinamika dan kesinambungan agar tingkat hunian atau occupancy Mal Olympic Garden Malang terjaga.
- c) Melakukan fungsi pengelolaan gedung yaitu melakukan pelaksanaan pengeperasian dan pemeliharaan gedung secara terencana agar memperoleh hasil pengelolaan gedung secara efektif dan efisien.

- d) Menyelenggarakan fungsi marketing unit yaitu memasarkan unit yang kosong dan melakukan maintenance terhadap seluruh tenant-tenant Mal Olympic Garden Malang.

Building Management Mal Olympic Garden dikelola oleh personal-personal yang berpengalaman dalam pengelolaan gedung komersial atau Mal Olympic Garden.

Building Management Mal Olympic Garden Terdiri dari 5 departemen yaitu:

- a) Engineering
- b) Tenancy
- c) HRD
- d) Finance & Accounting
- e) Business Development

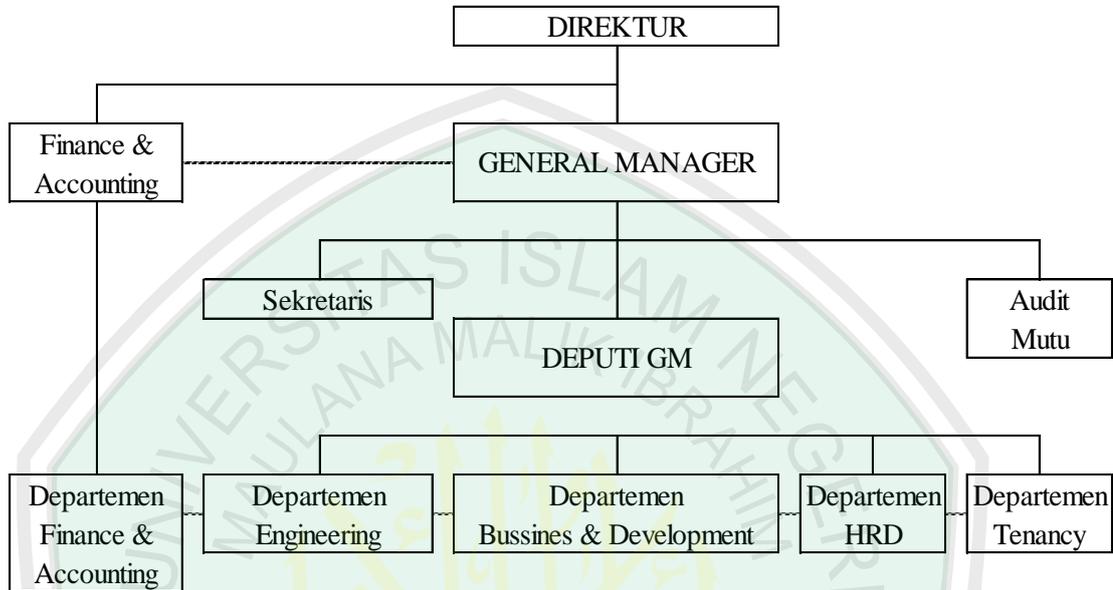
Struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting di dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi sebagai petunjuk susunan bagian dalam organisasi yang membedakan fungsi-fungsi dan tugas masing-masing bagian. Setiap bagian memiliki tugas, wewenang, tanggung jawab yang berbeda namun tetap ada hubungan disetiap bagian.

### **1) Struktur Organisasi Mal Olympic Garden Malang**

Pada Mal Olympic Garden struktur organisasinya adalah dalam bentuk departemen-departemen yang dimana setiap departemen saling berhubungan dan dipimpin oleh para Manager dan dikoordinasikan oleh General Manager dibantu Deputy General Manager. Sedangkan untuk Departemen Finance & Accounting berada langsung dibawah kendali Direktur dan secara tidak langsung oleh GM.

**Gambar 4.1**

**Struktur Organisasi Mal Olympic Garden (MOG) Malang**

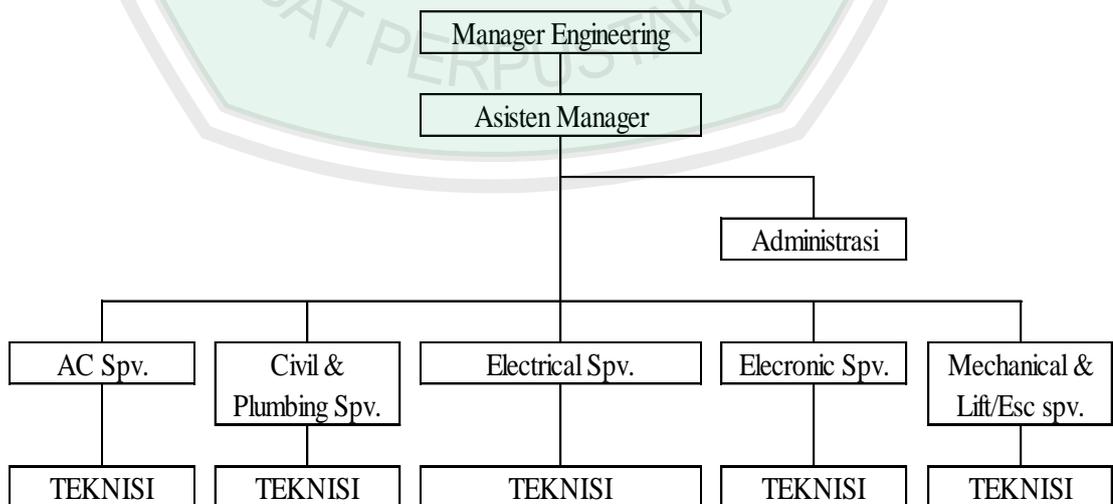


Sumber: Data Internal HRD

**2) Departemen Engineering**

**Gambar 4.2**

**Struktur Departemen Engineering**



Sumber: Data Internal HRD

***Fungsi dan Tugas Departemen Engineering:***

- a) Mengelola seluruh kegiatan sistem operasional dan maintenance bangunan agar tercapai kinerja pelayanan yang optimum dan efisien.
- b) Membuat perencanaan sistem pengoperasian yang efektif dan efisien semua peralatan M & E sesuai standar operasi peralatan.
- c) Menyusun dan melaksanakan jadwal maintenance terhadap equipment agar seluruh equipment tetap dapat bekerja secara efisien, efektif dan awet.

**3) Departemen Business Development**

**Gambar 4.3**

**Struktur Departemen Business Development**



*Sumber: Data Internal HRD*

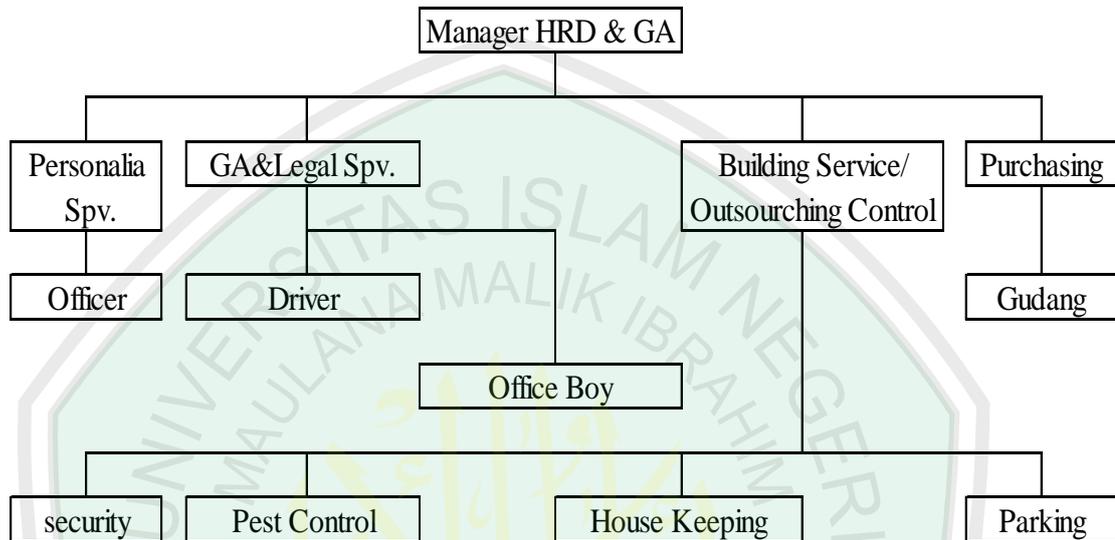
***Fungsi dan Tugas Departemen Bussines Development:***

- a) Merencanakan dan melaksanakan event & promotion secara periodik, memasarkan area pameran atau counter, dan memasarkan space branding atau iklan.
- b) Melakukan upaya untuk meningkatkan traffic kunjungan pelanggan atau customer.

#### 4) Departemen Human Resources and Development

Gambar 4.4

##### Struktur Departemen Human Resources and Development



Sumber: Data Internal HRD

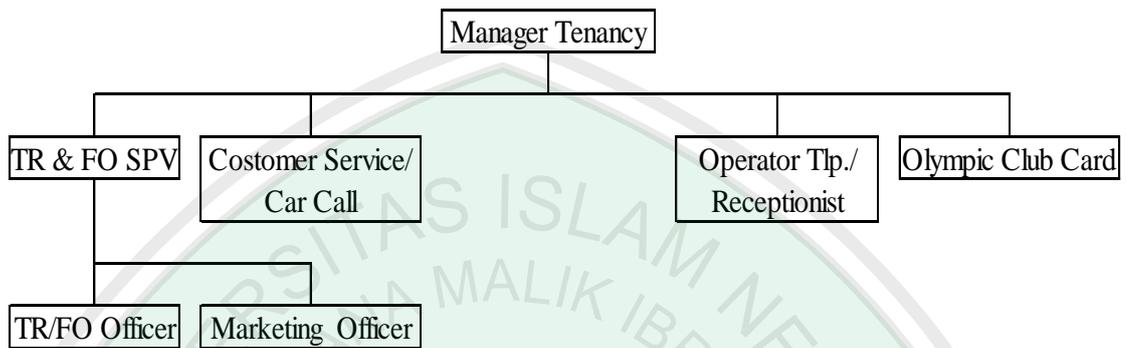
##### **Fungsi dan Tugas Departemen Human Resources Development:**

- a) Melaksanakan fungsi Human Resources dalam meningkatkan kemampuan dan ketrampilan Staff serta pengawasan terhadap pelaksanaan prosedur pelaksanaan kerja, disiplin dan rekrutmen.
- b) Mengkoordinasikan penanganan perizinan dan penerapan undang-undang yang berlaku diperusahaan.

## 5) Departemen Tenancy

**Gambar 4.5**

### **Struktur Departemen Tenancy**



*Sumber: Data Internal HRD*

#### ***Fungsi dan Tugas Departemen Tenancy:***

- a) Melakukan pelayanan kepada tenant agar tercipta komunikasi yang baik antara pengelola dan tenant, antar tenant itu sendiri dan dengan pengunjung.
- b) Membuat tata tertib penghunian atau house rule yang bertujuan untuk menjaga citra Mal Olympic Garden sebagai pusat perbelanjaan, jasa dan hiburan yang bersih, tertib, rapi, mewah, aman dan nyaman.
- c) Memantau keinginan pelanggan secara periodik terhadap masalah-masalah yang timbul dalam kegiatan penanganan pelanggan dan dapat digunakan juga sebagai dasar penilaian kepuasan pelanggan

## 6) Departemen Finance & Accounting

Untuk departemen Finance & Accounting Mal Olympic Garden sangat tertutup terhadap pihak luar, data-data yang berhubungan dengan departemen ini sangat dijaga kerahasiaannya dari pihak luar manajemen Mal Olympic Garden.

***Fungsi dan Tugas Departemen Finance & Accounting:***

- a) Memonitor penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan secara efektif.
- b) Mengatur dan mengontrol budget untuk mendapatkan keuangan yang efektif dan efficiency.

**4.1.6 Ruang Lingkup Kegiatan/Usaha Mal Olympic Garden Malang**

Mal Olympic Garden yang berada di jalan Kawi Nomor 24 Malang merupakan pusat perbelanjaan atau kawasan perdagangan, pelayanan jasa dan tempat hiburan (One Stop Shopping, One Stop Service, one Stop Entertainment & Hotel) terbesar di Kota Malang. Mal Olympic Garden memadukan antara Pertokoan, Hypermarket, Department store, Food court, Pusat jasa, Entertainment, arena bermain atau game center dan Hotel serta Kawasan Pusat Olah Raga (mixed used plan).

Mal Olympic Garden dalam melaksanakan usahanya berkerjasama dengan para tenant-tenant yang menjual berbagai macam produk atau barang. Dalam pelaksanaannya para tenant ini membayar sewa kepada pihak MOG.

**Tabel 4.4**

**Daftar tenant-tenant yang sudah bergabung dengan MOG**

No	Jenis Usaha	Nama Tenant (Penyewa)
1	Pusat perbelanjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Giant Hypermarket</li> <li>b) Center Point</li> <li>c) Department Store</li> <li>d) Ace Hardware</li> <li>e) Index Furniture</li> </ol>
2	Cafe dan Restoran	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Excelso</li> <li>b) Bread Story</li> <li>c) Dundee Restoran</li> <li>d) Hoka-Hoka Bento</li> <li>e) Kentucky Fries Chicken (KFC)</li> <li>f) A&amp;W</li> </ol>

		g) Solaria h) D'Crepes i) Noddie Cafe j) Hot Cui Mie
3	Outlet Fashion	a) Baby Snoopy b) Cool Kids c) Fladeo d) Buccheri e) Optic Melawai & Seis & Tunggal f) Hammer g) Posh Boy h) Sport Stations i) Batik Keris
4	Hiburan	a) Amazone b) Kiddy Playground c) Bounce Castle d) Inul Vista karaoke
5	Lain-lain	a) Pusat Handphone & Komputer b) Toko Buku Tisera

Sumber: Data Internal HRD

### 1) Bidang Perdagangan

Salah satu bidang yang dikelola oleh Mal Olympic Garden adalah perdagangan, dimana Mal Olympic Garden merupakan salah satu tempat berkumpulnya para penjual dan pembeli yang melakukan transaksi perdagangan. Mal Olympic Garden merupakan salah satu pusat perbelanjaan atau perdagangan terlengkap di kota malang.

### 2) Bidang Jasa

Mal Olympic Garden merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Diantaranya adalah jasa penyewaan tenant-tenant atau stand-stand penjualan yang berada di dalam kawasan Mal. Disamping itu, Mal Olympic Garden juga menerima jasa pelayanan pemasangan media promosi.

### 3) Bidang Hiburan

Mal Olympic Garden merupakan perusahaan yang bergerak pada jasa hiburan dan tempat rekreasi bagi masyarakat. Suasana Mal yang nyaman dan menarik mampu menghilangkan rasa penat dan Capek dari pengunjung. Di dalam kawasan Mal Olympic Garden juga terdapat beberapa tempat hiburan, seperti Inul Vista yang merupakan tempat karaoke keluarga, tempat billiard yang ada di kawasan Food Court, tempat bermain bagi anak-anak dan ada juga tempat hiburan yang berupa diskotik. Di kawasan Mal Olympic Garden juga terdapat hotel yakni hotel aria gajayana. Hotel aria gajayana merupakan salah satu hotel berbintang yang ada di kawasan malang raya.

## 4.2 Hasil Analisis Data

### 4.2.1 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden dapat dilihat melalui deskripsi responden. Deskripsi responden ini terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan latar belakang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Pada penelitian ini jumlah responden yang berpartisipasi adalah 92 orang. Untuk mengetahui gambaran umum responden, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.5**

#### **Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Laki-laki	86	93.5
Perempuan	6	6.5
<b>Jumlah</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer diolah, 2012*

Tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwasanya deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin yang terbanyak adalah pada karyawan laki-laki yakni mencapai 86 responden (93.5%), sedangkan untuk karyawan perempuan hanya 6 responden (6.5%).

**Tabel 4.6**

**Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase (%)</b>
< 21 Tahun	19	20.6
21-30 Tahun	55	59.8
> 30 Tahun	18	19.6
<b>Jumlah</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer diolah, 2012*

Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwasanya deskripsi responden berdasarkan usia yang paling banyak adalah pada usia karyawan antara 20-30 tahun yakni mencapai 55 responden (59.8%), usia kurang dari 21 tahun mencapai 19 responden (20.6%), dan usia diatas 30 tahun mencapai 18 responden (19.6%).

**Tabel 4.7**

**Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase (%)</b>
SMA/SMK/MAN	89	96.7
Diploma	3	3.3
<b>Jumlah</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer diolah, 2012*

Tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwasanya deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK/MAN yang mencapai 89 responden (96.7%), dan tingkat pendidikan diploma 3 responden (3.3%).

**Tabel 4.8****Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase (%)</b>
< 1Tahun	20	21.7
1-5 Tahun	68	74
> 5 Tahun	4	4.3
<b>Jumlah</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer diolah, 2012*

Tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwasanya deskripsi responden berdasarkan masa kerja yang terbanyak yaitu masa kerja karyawan antara 1 sampai 5 tahun yang mencapai 68 responden (74%), dibawah 1 tahun mencapai 20 responden (21.7%), dan diatas 5 tahun 4 responden (4.3%).

**4.2.2 Analisis Data****A. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian melalui intepretasi distribusi frekuensi jawaban responden secara keseluruhan, baik dalam jumlah responden (karyawan), maupun dalam angka prosentase terhadap item-item variabel penelitian.

**1) Variabel Gaya Kepemimpinan Telling (X1)**

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden atas variabel Gaya Kepemimpinan Telling (X1) dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9****Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Telling (X1)**

<b>Item</b>	<b>Jawaban Responden</b>									
	<b>STS</b>		<b>TS</b>		<b>S</b>		<b>SS</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
X1.1	-	-	4	4.3	65	70.7	23	25.0	92	100
X1.2	-	-	7	7.6	50	54.4	35	38.0	92	100
X1.3	-	-	7	7.6	54	58.7	31	33.7	92	100

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan pemimpin banyak memberikan perintah kepada bawahan (X1.1), dari 92 pegawai, sebanyak 23 orang (25.0%) menjawab sangat setuju, 65 orang (70.7%) menjawab setuju, dan 4 orang (4.3%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (95.7%) setuju bahwa pemimpin banyak memberikan perintah kepada bawahan.

Pada item pemimpin mengawasi pekerjaan yang dilakukan bawahan dengan ketat (X1.2), dari 92 pegawai, sebanyak 35 orang (38.0%) menjawab sangat setuju, 50 orang (54.4%) menjawab setuju, dan 7 orang (7.6%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (92.4%) setuju bahwa pemimpin melakukan pengawasan yang ketat terhadap bawahan dalam melakukan pekerjaan.

Pada item pemimpin memberikan penerangan yang jelas kepada bawahan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (X1.3), dari 92 pegawai, sebanyak 31 orang (33.7%) menjawab sangat setuju, 54 orang (58.7%) menjawab setuju, dan 7 orang (7.6%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (92.4%) setuju bahwa pemimpin memberikan penerangan yang jelas mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya kepada bawahan.

## **2) Variabel Gaya Kepemimpinan Selling (X2)**

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden atas variabel Gaya Kepemimpinan Selling (X2) dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10

## Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Selling (X2)

Jawaban Responden										
Item	STS		TS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	-	-	9	9.8	56	60.9	27	29.3	92	100
X1.2	-	-	19	20.7	45	48.9	28	30.4	92	100
X1.3	-	-	4	4.3	54	58.7	34	37.0	92	100

Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan pemimpin menerangkan keputusan atau kebijakan kepada bawahan (X2.1), dari 92 pegawai, sebanyak 29 orang (29.3%) menjawab sangat setuju, 56 orang (60.9%) menjawab setuju, dan 9 orang (9.8%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (90.2%) setuju bahwa pemimpin menerangkan keputusan atau kebijakan kepada bawahan.

Pada item pemimpin mengarahkan bawahan dalam mengerjakan tugasnya (X2.3), dari 92 pegawai, sebanyak 28 orang (30.4%) menjawab sangat setuju, 45 orang (48.9%) menjawab setuju, dan 19 orang (20.7%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (79.3%) setuju bahwa pemimpin mengarahkan bawahan dalam mengerjakan tugasnya.

Pada item pemimpin melakukan komunikasi dua arah dengan bawahan (X2.4), dari 92 pegawai, sebanyak 34 orang (37.0%) menjawab sangat setuju, 54 orang (58.7%) menjawab setuju, dan 4 orang (4.3%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai

(95.7%) setuju bahwa pemimpin melakukan komunikasi dua arah dengan bawahan.

### 3) Variabel Gaya Kepemimpinan Participating (X3)

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden atas variabel Gaya Kepemimpinan Participating (X3) dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11**

#### **Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Participating (X3)**

Item	Jawaban Responden									
	STS		TS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	-	-	1	1.1	79	85.9	12	13.0	92	100
X1.2	-	-	5	5.4	66	71.7	21	22.9	92	100
X1.3	-	-	4	4.3	64	69.6	24	26.1	92	100

Dari tabel 4.11 dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan pemimpin dan bawahan saling memberi gagasan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan (X3.1), dari 92 pegawai, sebanyak 12 orang (13.0%) menjawab sangat setuju, 79 orang (85.9%) menjawab setuju, dan 1 orang (1.1%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (98.9%) setuju bahwa pemimpin dan bawahan saling memberi gagasan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan.

Pada item pemimpin bersama-sama dengan bawahan dalam membuat keputusan atau kebijakan (X3.2), dari 92 pegawai, sebanyak 21 orang (22.9%) menjawab sangat setuju, 66 orang (71.7%) menjawab setuju, dan 5 orang (5.4%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (94.6%) setuju bahwa pemimpin bersama-sama dengan bawahan dalam membuat keputusan atau kebijakan.

Pada item pemimpin berusaha memahami dan mendalami bawahan (X3.3), dari 92 pegawai, sebanyak 24 orang (26.1%) menjawab sangat setuju, 64 orang (69.6%) menjawab setuju, dan 4 orang (4.3%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (95.7%) setuju bahwa pemimpin berusaha memahami dan mendalami bawahan.

#### 4) Variabel Gaya Kepemimpinan Delegating (X4)

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden atas variabel Gaya Kepemimpinan Delegating (X4) dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini.

**Tabel 4.12**

**Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan Delegating (X4)**

Item	Jawaban Responden									
	STS		TS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	-	-	2	2.2	74	80.4	16	17.4	92	100
X1.2	-	-	11	12.0	53	57.6	28	30.4	92	100
X1.3	-	-	40	43.5	39	42.4	13	14.1	92	100

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan pemimpin mengadakan kontak langsung dengan bawahan (X4.1), dari 92 pegawai, sebanyak 16 orang (17.4%) menjawab sangat setuju, 74 orang (80.4%) menjawab setuju, dan 2 orang (2.2%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (97.8%) setuju bahwa pemimpin mengadakan kontak langsung dengan bawahan.

Pada item pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (X4.2), dari 92 pegawai, sebanyak 28 orang (30.4%) menjawab sangat setuju, 53 orang (57.6%) menjawab setuju, dan 11 orang (12.0%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa

sebagian besar pegawai (88.0%) setuju bahwa pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada item pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan sepenuhnya kepada bawahan (X4.4), dari 92 pegawai, sebanyak 13 orang (14.1%) menjawab sangat setuju, 39 orang (42.4%) menjawab setuju, dan 40 orang (43.5%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (56.5%) setuju bahwa pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan sepenuhnya kepada bawahan.

#### 5) Variabel Disiplin Kerja (Y)

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden atas variabel Disiplin Kerja (Y) dapat dilihat pada tabel 4.13 sebagai berikut:

**Tabel 4.13**

**Distribusi Frekuensi Item Variabel Disiplin Kerja (Y)**

Item	Jawaban Responden									
	STS		TS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	-	-	3	3.3	48	52.2	41	44.5	92	100
X1.2	-	-	2	2.2	59	64.1	31	33.7	92	100
X1.3	-	-	-	-	60	65.2	32	34.8	92	100

Dari tabel 4.13 dapat diketahui bahwa untuk item yang menyatakan tidak masuk tanpa ijin adalah sikap yang mencerminkan rendahnya kedisiplinan kerja (Y1), dari 92 pegawai, sebanyak 41 orang (44.5%) menjawab sangat setuju, 48 orang (52.2%) menjawab setuju, dan 3 orang (3.3%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (96.7%) setuju bahwa tidak masuk tanpa ijin adalah sikap yang mencerminkan rendahnya kedisiplinan kerja.

Pada item kehadiran tepat waktu mencerminkan sikap disiplin kerja (Y2), dari 92 pegawai, sebanyak 31 orang (33.7%) menjawab sangat setuju, 59 orang (64.1%) menjawab setuju, dan 2 orang (2.2%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai (97.8%) setuju bahwa kehadiran tepat waktu mencerminkan sikap disiplin kerja.

Pada item mentaati peraturan perusahaan mencerminkan sikap disiplin kerja (Y3), dari 92 pegawai, sebanyak 32 orang (34.8%) menjawab sangat setuju, dan 60 orang (65.2%) menjawab setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa seluruh pegawai (100.0%) setuju bahwa mentaati peraturan perusahaan mencerminkan sikap disiplin kerja.

### **B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 11.5 for windows. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian secara ringkas sebagai berikut:

**Tabel 4.14**

#### **Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Item	Korelasi (r)	Probabilitas (p)	Keterangan	Koefisien Alpha	Keterangan
X1	X1.1	0.750	0.000	Valid	0.6629	Reliabel
	X1.2	0.816	0.000	Valid		
	X1.3	0.755	0.000	Valid		
X2	X2.1	0.813	0.000	Valid	0.7157	Reliabel
	X2.2	0.794	0.000	Valid		
	X2.3	0.802	0.000	Valid		
X3	X3.1	0.720	0.000	Valid	0.6983	Reliabel
	X3.2	0.821	0.000	Valid		
	X3.3	0.831	0.000	Valid		

X4	X4.1	0.731	0.000	Valid	0.6189	Reliabel
	X4.2	0.757	0.000	Valid		
	X4.3	0.801	0.000	Valid		
Y	Y1	0.761	0.000	Valid	0.7007	Reliabel
	Y2	0.797	0.000	Valid		
	Y3	0.824	0.000	Valid		

Sumber: Data primer (diolah) 2012

Berdasarkan data dari tabel 4.14 diatas menunjukkan semua item pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan telling (X1), gaya kepemimpinan selling (X2), gaya kepemimpinan participating (X3,) gaya kepemimpinan delegating (X4) dan disiplin kerja (Y) mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0.05 dan mempunyai koefisien alpha lebih besar dari 0.60. dengan demikian berarti bahwa item pertanyaan untuk variabel X1, X2, X3, X4 dan Y adalah valid dan reliabel.

### C. Uji Asumsi Klasik

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda. Sebelum melakukan analisis regresi, maka harus dilakukan uji asumsi klasik, yang meliputi uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji auto korelasi dan uji normalitas.

#### 1) Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi yang sempurna atau korelasi yang tidak sempurna tetapi relatif sangat tinggi antar variabel-variabel bebas (independen).

Tabel 4.15

## Uji Multikolinieritas

## Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.275	1.346		2.432	.017		
	X1	.008	.088	.009	.094	.925	.945	1.058
	X2	.124	.076	.149	1.630	.107	.974	1.027
	X3	.280	.119	.247	2.352	.021	.733	1.363
	X4	.318	.098	.341	3.257	.002	.739	1.353

a Dependent Variable: Y

Dari tabel 4.15 diatas diperoleh Variance Inflation Factor (VIF) untuk semua variabel bebas (X1, X2, X3, X4) mempunyai nilai sekitar 1 dan tidak lebih dari angka 10, serta mempunyai nilai tolerance mendekati angka 1. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada model regresi yang digunakan.

## 2) Heterokedastisitas

Uji asumsi ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Jika varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain berbeda disebut Heteroskedastisitas, sedangkan dengan model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

Tabel 4.16

## Uji Heterokedastisitas

## Correlations

		X1	X2	X3	X4	ABS_RES
X1	Pearson Correlation	1	.146	.173	.158	.023
	Sig. (2-tailed)	.	.166	.099	.133	.831
	N	92	92	92	92	92
X2	Pearson Correlation	.146	1	.078	.007	.173
	Sig. (2-tailed)	.166	.	.461	.950	.098
	N	92	92	92	92	92
X3	Pearson Correlation	.173	.078	1	.504(**)	-.084
	Sig. (2-tailed)	.099	.461	.	.000	.425
	N	92	92	92	92	92
X4	Pearson Correlation	.158	.007	.504(**)	1	-.025
	Sig. (2-tailed)	.133	.950	.000	.	.812
	N	92	92	92	92	92
ABS_RES	Pearson Correlation	.023	.173	-.084	-.025	1
	Sig. (2-tailed)	.831	.098	.425	.812	.
	N	92	92	92	92	92

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel 4.16 diatas diperoleh nilai signifikansi hasil korelasi variabel X1 sebesar 0.831, variabel X2 sebesar 0.098, variabel X3 sebesar 0.425, dan variabel X4 sebesar 0.812 yang artinya  $p > 0.05$  (5%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas atau homoskedastisitas. Artinya, tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual, sehingga apabila data diperbesar maka tidak dapat menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

### 3) Autokorelasi

Uji asumsi ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan

kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi.

**Tabel 4.17**

**Uji Autokorelasi**

**Model Summary (b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.542(a)	.294	.261	1.07429	1.778

a Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

b Dependent Variable: Y

Dari tabel 4.17 diatas diperoleh nilai Durbin-Watson (DW) sebesar 1.778. setelah dibandingkan dengan tabel durbin watson atau nilai dw tersebut kita bandingkan dengan 2, diketahui hasil tabel durbin watson bahwa  $du < dw < 4-du$  ( $1.75 < 1.778 < 4-1.75$ ), atau nilai dw mendekati 2. Maka asumsi tidak terjadinya autokorelasi terpenuhi.

4) Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorof-Smirnov  $> 0.05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 4.18****Uji Normalitas****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		92
Normal	Mean	.0000000
Parameters(a,b)	Std. Deviation	1.05041432
Most Extreme	Absolute	.128
Differences	Positive	.128
	Negative	-.078
Kolmogorov-Smirnov Z		1.230
Asymp. Sig. (2-tailed)		.097

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Dari tabel 4.18 diatas diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.097 yaitu > 0.05. maka asumsi normalitas terpenuhi. Maka dalam penelitian ini tidak terjadi gangguan asumsi normalitas, yang berarti data berdistribusi normal.

**D. Analisis Regresi Linier Berganda**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang dihitung dengan menggunakan program SPSS 11.5 for windows dapat disusun tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.19****Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Keputusan
	B	Std. Error	Beta			
Constant	3.275	1.346		2.432	0.017	
X1	0.008	0.088	0.009	0.094	0.925	Tidak Signifikan
X2	0.124	0.076	0.149	1.630	0.107	Tidak Signifikan
X3	0.280	0.119	0.247	2.352	0.021	Signifikan

X4	0.318	0.098	0.341	3.257	0.002	Signifikan
R	0.542	N	92			
R Square	0.294	Std. Error of the Estimate	1.107429			
Adjusted R Square	0.261	$\alpha$	0.05 (5%)			
F hitung	9.036	t tabel	1.960			
Probabilitas	0.000					
F tabel	2.37					

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang ditampilkan pada Tabel 4.19, maka dapat diperoleh hasil model persamaan *regresi linier berganda* yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 3.275 + 0.008X_1 + 0.124X_2 + 0.280X_3 + 0.318X_4$$

Dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Konstanta 3.275, berarti bahwa jika tidak ada  $X_i$ , maka disiplin kerja karyawan adalah sebesar 3.275.
- 2) Koefisien Variabel  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan *Telling*)

Koefisien Regresi  $X_1$  sebesar 0.008, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan *Telling* terhadap Disiplin Kerja. Dengan kata lain, dilihat dari persamaan diatas berarti Gaya Kepemimpinan *Telling* tidak akan meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan. Ini terlihat dari hasil signifikansinya sebesar 0.925 yang lebih besar dari 0.05.

- 3) Koefisien Variabel  $X_2$  (Gaya Kepemimpinan *Selling*)

Koefisien Regresi  $X_2$  sebesar 0.124, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan *Selling* terhadap Disiplin Kerja. Dengan kata lain, dilihat dari persamaan diatas berarti Gaya Kepemimpinan *Selling*

tidak akan meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan. Ini terlihat dari hasil signifikansinya sebesar 0.107 yang lebih besar dari 0.05.

4) Koefisien Variabel X3 (Gaya Kepemimpinan *Participating*)

Koefisien Regresi X3 sebesar 0.280, hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh Gaya Kepemimpinan *Participating* terhadap Disiplin Kerja. Dengan kata lain, dilihat dari persamaan diatas berarti Gaya Kepemimpinan *Participating* akan meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan. Ini terlihat dari hasil signifikansinya sebesar 0.021 yang lebih kecil dari 0.05.

5) Koefisien Variabel X4 (Gaya Kepemimpinan *Delegating*)

Koefisien Regresi X4 sebesar 0.318, hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh Gaya Kepemimpinan *Delegating* terhadap Disiplin Kerja. Dengan kata lain, dilihat dari persamaan diatas berarti Gaya Kepemimpinan *Delegating* akan meningkatkan Disiplin Kerja. Ini terlihat dari hasil signifikansinya sebesar 0.002 yang lebih kecil dari 0.05.

## E. Pengujian Hipotesis

### 1) Hipotesis Pertama (Uji F)

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan menguji pengaruh variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan *telling*, gaya kepemimpinan *selling*, gaya kepemimpinan *participating*, dan gaya kepemimpinan *delegating*) terhadap variabel terikat (disiplin kerja) secara simultan dengan menggunakan uji F (serentak).

Uji hipotesis secara simultan (Uji F). Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.19 didapatkan nilai F hitung sebesar 9.036 (signifikansi  $F = 0.000$ ) dan diperoleh F tabel sebesar 2.37 ( $df_1 = 5-1$ ,  $df_2 = 92-5$ ). Jadi  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$  ( $9.036 > 2.37$ ) atau  $\text{sig } F < 5\%$  ( $0.000 < 0.05$ ). artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan telling (X1), gaya kepemimpinan selling (X2), gaya kepemimpinan participating (X3), dan gaya kepemimpinan delegating (X4) berpengaruh signifikan terhadap Variabel disiplin kerja (Y) karyawan.

Nilai adjusted R square (koefisien determinasi) menunjukkan nilai sebesar 0.261 atau 26.1%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan dari variabel independen gaya kepemimpinan telling (X1), gaya kepemimpinan selling (X2), gaya kepemimpinan participating (X3), dan gaya kepemimpinan delegating (X4) terhadap variabel disiplin kerja (Y) adalah sebesar 26.1%, sedangkan sisanya sebesar 73.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang cukup rendah dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan.

## **2) Hipotesis kedua (Uji t)**

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan menguji pengaruh variabel-variabel bebas gaya kepemimpinan telling (X1), gaya kepemimpinan selling (X2), gaya kepemimpinan participating (X3), dan gaya kepemimpinan delegating (X4) secara parsial dengan menggunakan uji t.

Uji hipotesis secara parsial (Uji t) membandingkan antara t hitung dengan t tabel ( $df= 92-5$ ,  $\alpha= 5\%$ , uji dua arah) atau dengan signifikansi t dengan 5%, dari hasil perhitungan pada Tabel 4.19 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Uji parsial (Uji t) terhadap variabel gaya kepemimpinan telling (X1) didapatkan t hitung sebesar 0.094 dengan signifikansi t sebesar 0.925. Karena t hitung lebih kecil dari t tabel ( $0.094 < 1.960$ ) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ( $0.925 > 0.05$ ), maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan telling (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan (Y).
- b) Uji parsial (Uji t) terhadap variabel gaya kepemimpinan selling (X2) didapatkan t hitung sebesar 1.630 dengan signifikansi t sebesar 0.107. Karena t hitung lebih kecil dari t tabel ( $1.630 < 1.960$ ) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ( $0.107 > 0.05$ ), maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan selling (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan (Y).
- c) Uji parsial (Uji t) terhadap variabel gaya kepemimpinan participating (X3) didapatkan t hitung sebesar 2.352 dengan signifikansi t sebesar 0.021. Karena t hitung lebih besar dari t tabel ( $2.352 > 1.960$ ) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ( $0.021 < 0.05$ ), maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan participating (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan (Y).
- d) Uji parsial (Uji t) terhadap variabel gaya kepemimpinan delegating (X4) didapatkan t hitung sebesar 3.257 dengan signifikansi t sebesar

0.002. Karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel ( $3.257 > 1.960$ ) atau signifikansi  $t$  lebih kecil dari 5% ( $0.002 < 0.05$ ), maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan delegating (X4) berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan (Y).

### 3) Hipotesis ketiga (variabel dominan)

Kemudian untuk menguji variabel dominan, terlebih dahulu diketahui kontribusi masing-masing variabel bebas yang di uji terhadap variabel terikat. Kontribusi masing-masing variabel diketahui dari koefisien determinasi regresi sederhana terhadap variabel terikat atau diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas dan terikat.

**Tabel 4.20**

#### **Variabel Dominan**

No	Variabel	t	sig	R	$r^2$	Kontribusi (%)
1	Gaya Telling (X1)	0.094	0.925	0.127	0.016	1.6%
2	Gaya Selling (X2)	1.630	0.107	0.172	0.030	3.0%
3	Gaya Participating (X3)	2.352	0.021	0.432	0.187	18.7%
4	Gaya Delegating (X4)	3.257	0.002	0.468	0.219	21.9%

Dari Tabel 4.20 diatas dapat diketahui bahwa diantara variabel-variabel gaya kepemimpinan telling (X1), gaya kepemimpinan selling (X2), gaya kepemimpinan participating (X3), dan gaya kepemimpinan delegating (X4) yang paling dominan pengaruhnya terhadap disiplin kerja karyawan (Y) adalah variabel gaya kepemimpinan delegating (X4) yaitu memiliki kontribusi sebesar 21.9%.

### 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

#### 1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing secara simultan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan building service Mal Olympic Garden Malang terhadap karyawan outsourcing yang meliputi gaya kepemimpinan telling, gaya kepemimpinan selling, gaya kepemimpinan participating, dan gaya kepemimpinan delegating secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing. Hal ini dapat dilihat dari nilai F hitung  $>$  F tabel ( $9.036 > 2.37$ ) atau  $\text{sig } F < 5\%$  ( $0.000 < 0.05$ ). Hasil tersebut membuktikan bahwa secara bersama-sama variabel bebas yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan telling (X1), gaya kepemimpinan selling (X2), gaya kepemimpinan participating (X3), dan gaya kepemimpinan delegating (X4) berpengaruh signifikan terhadap Variabel disiplin kerja (Y) karyawan.

Hal ini sesuai dengan teori Hasibuan (2002:190) bahwa “seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik”. Kemampuan seorang pemimpin sebagai atasan dapat menentukan kualitas kerja karyawannya, dimana dengan tipe kepemimpinan yang tepat sesuai dengan keinginan karyawan maka dengan sendirinya akan timbul rasa kedisiplinan yang tinggi dari karyawan.

Hal ini sesuai dengan teori Martoyo (1996:142) yang menyatakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku tugas dan perilaku hubungan merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat disiplin kerja karyawan

sesuai dengan tugasnya masing-masing. Penentuan kedisiplinan pada dasarnya tergantung dari pemimpin itu sendiri, sehingga pemimpin bukan hanya sebagai pembuat kebijaksanaan tetapi juga sebagai pelaksana dari kebijaksanaan itu sendiri. Dengan demikian dapat diketahui secara jelas bahwa Seorang pemimpin dalam melaksanakan gaya kepemimpinannya sangat berpengaruh terhadap tingkat disiplin kerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinannya maka semakin baik pula tingkat disiplin kerja karyawannya dan apabila kepemimpinannya kurang baik maka tingkat disiplin kerja karyawannya pun akan kurang baik juga. Maka dari itu dapat ditarik kesimpulan bahwa ketika gaya kepemimpinan ini diterapkan dengan baik pada karyawan outsourcing, maka akan meningkatkan disiplin kerja dari karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang.

Dalam prinsip Islam, pelimpahan wewenang ataupun tanggung jawab sangatlah disarankan. Dengan syarat apabila yang penerima wewenang ataupun tanggung jawab mampu dan yakin untuk melaksanakannya. Sebagai pemimpin yang bijak, pelimpahan wewenang harus sering sering dilakukan agar menambah kematangan karyawannya.

*“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah: 30)*

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah menciptakan manusia di muka bumi ini untuk dijadikan sebagai seorang pemimpin atau khalifah, baik bagi dirinya

sendiri maupun orang lain. Seorang pemimpin harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah *uswatun hasanah*.

Dalam pandangan Islam, penanaman disiplin didasarkan pada setiap kesadaran akan hadirnya Allah SWT. Dan adanya kepercayaan bahwasanya segala perilaku yang akan kita lakukan atau yang akan kita perbuat pasti akan ada yang selalu melihat dan mengawasi, karena Allah-lah yang maha mengetahui dengan apa yang diperbuat makhluk-Nya. Dengan demikian maka didalam diri kita akan muncul sebuah kontrol dan kesadaran pribadi, bukan kesadaran yang dipaksakan oleh hal-hal tertentu seperti karena takut akan hukuman dan lain sebagainya.

**2) Pengaruh gaya kepemimpinan telling, gaya kepemimpinan selling, gaya kepemimpinan participating, dan gaya kepemimpinan delegating terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing secara parsial**

**a) Pengaruh gaya kepemimpinan *telling* terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang**

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan telling terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang. Hal ini bisa dilihat dari nilai  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel ( $0.094 < 1.960$ ) atau signifikansi  $t$  lebih besar dari 5% ( $0.925 > 0.05$ ), maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan telling tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan outsourcing pada Mal Olympic Garden Malang.

Hal ini sesuai dengan teori Daur hidup (*life cycle*) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999:187) yang menyatakan bahwa

gaya kepemimpinan telling bisa diterapkan pada para bawahan (pengikut) yang tingkat kematangannya rendah dan dalam melakukan tugasnya selalu tidak kompeten, sehingga pemimpin selalu memberikan arahan disetiap tugasnya. Sedangkan karyawan yang diteliti merupakan karyawan outsourcing yang merupakan tenaga kerja yang sudah terlatih dan siap pakai, maka pada gaya kepemimpinan telling ini tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing pada Mal Olympic Garden Malang.

**b) Pengaruh gaya kepemimpinan *selling* terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang**

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan *selling* terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang. Hal ini bisa dilihat dari nilai  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel ( $1.630 < 1.960$ ) atau signifikansi  $t$  lebih besar dari 5 % ( $0.107 > 0.05$ ), maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan *selling* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan outsourcing pada Mal Olympic Garden Malang.

Hal ini sesuai dengan teori Daur hidup (*life cycle*) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999:187) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *selling* bisa diterapkan apabila tingkat kematangan mulai meningkat dari rendah ke sedang atau lebih khusus lagi karyawan yang bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan hanya bila diberitahukan atau dibimbing, serta karyawan yang kurang mampu melakukan tugasnya namun masih punya kemampuan dan keyakinan dapat melakukan

tugasnya. Sehingga pemimpin selalu memberikan arahan dan komunikasi dua arah dengan karyawan. Sedangkan karyawan yang diteliti merupakan karyawan outsourcing yang merupakan tenaga kerja yang sudah terlatih dan siap pakai, maka pada gaya kepemimpinan selling ini tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang.

**c) Pengaruh gaya kepemimpinan *Participating* terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang**

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan participating terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang. Hal ini bisa dilihat dari nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel ( $2.352 > 1.960$ ) atau signifikansi  $t$  lebih kecil dari 5% ( $0.021 < 0.05$ ), maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan participating berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan outsourcing pada Mal Olympic Garden Malang.

Hal ini sesuai dengan teori Daur Hidup (life cycle) Hersey Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999:188) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan participating bisa diterapkan karyawan punya kemampuan, namun masih tidak yakin sepenuhnya untuk menunaikan tugas. Oleh karena itu, untuk mengatasinya pemimpin mulai mengikut sertakan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan karyawan yang diteliti merupakan karyawan outsourcing yang merupakan tenaga kerja yang sudah terlatih dan siap pakai, maka pada gaya kepemimpinan participating ini

terdapat pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing pada Mal Olympic Garden Malang.

**d) Pengaruh gaya kepemimpinan *Delegating* terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang**

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan participating terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang. Hal ini bisa dilihat dari nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel ( $3.257 > 1.960$ ) atau signifikansi  $t$  lebih kecil dari 5% ( $0.002 < 0.05$ ), maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan delegating berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja karyawan outsourcing pada Mal Olympic Garden Malang.

Hal ini sesuai dengan teori Daur Hidup (life cycle) Hersey dan Blanchard dalam bukunya Mohyi (1999:188) yang menyatakan bahwa Gaya Delegating bisa diterapkan apabila kondisi kematangan karyawan tinggi, kematangan ini diidentifikasi karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan tugasnya, serta yakin dalam mengemban tugas yang diberikan oleh pimpinan. Sedangkan karyawan yang diteliti merupakan karyawan outsourcing yang merupakan tenaga kerja yang sudah terlatih dan siap pakai, maka pada gaya kepemimpinan delegating ini terdapat pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing pada Mal Olympic Garden Malang.

### **3) Variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing pada Mal Olympic Garden Malang**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan building service Mal Olympic Garden (MOG) Malang terhadap karyawan outsourcing yang paling dominan pengaruhnya terhadap disiplin kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan delegating. Hal ini dapat dilihat dengan nilai  $t$  hitung dari gaya kepemimpinan delegating yang merupakan nilai terbesar dari nilai variabel gaya kepemimpinan yang lain yakni 3.257 dan nilai signifikansi yang paling rendah yakni 0.002. Hal ini juga sesuai dengan hasil yang ada pada Tabel 4.20 dimana kontribusi gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan delegating, yaitu sebesar 21.9%.

Hal ini sesuai dengan teori Daur Hidup (*life cycle*) Hersey dan Blanchard bahwa gaya kepemimpinan delegating bisa diterapkan apabila kondisi kematangan karyawan tinggi. Sehingga pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan tugas dan mengambil keputusan dengan kepercayaan yang tinggi. Karena karyawan yang diteliti merupakan karyawan outsourcing yang merupakan tenaga kerja yang sudah terlatih dan siap pakai, maka pada gaya kepemimpinan delegating ini terdapat pengaruh yang sangat signifikan atau paling berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan outsourcing pada Mal Olympic Garden Malang.