

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Tegel PT Malang Indah Genteng Rajawali merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak dalam bidang industri *paving stone* segi enam. Perusahaan berbentuk Perusahaan Perseorangan ini dengan Surat Ijin Pendirian Usaha (SIPU) dari Pemerintah Kabupaten Daerah Tingkat II Malang No. 69/I/1976 tertanggal 10 Februari 1976.

Perusahaan ini didirikan pada tahun 1976 oleh H. Machfud yang terletak di Jl. Syarif Al Qodri (Embong Arab) no 25 Malang dengan tenaga kerja berjumlah 15 orang, yang terdiri dari 8 orang tenaga tetap dan 7 orang tenaga harian. Tempat tersebut hanya bersifat sementara, karena area tanahnya sempit. Sehingga tempat tersebut untuk sementara waktu ditutup sambil mengadakan perencanaan yang lebih matang.

Pada bulan Maret 1977, H. Machfud meninggal dunia dan pimpinan digantikan oleh Minulah Yasin yang hanya menjabat selama kurang lebih 6 bulan saja. Setelah itu pimpinan perusahaan diambil oleh Umar Muhammad yang menjabat sebagai pimpinan sampai saat ini.

Pada tahun 1989 lokasi perusahaan ini dipindahkan ke Jl. S. Supriyadi 153 A Malang, dengan luas lokasi sekitar 4000 m². Di lokasi yang baru ini perusahaan mengalami banyak perubahan dan kemajuan yang pesat dalam menjalankan

usahanya. Hal ini ditandai dengan meningkatnya omset penjualan dari produk yang dihasilkan. Salah satu prestasi yang pernah dicapai oleh perusahaan ini dalam membuktikan keunggulan produknya ditandai dengan adanya penilaian kualitas produk dari Departmen Perindustrian RI berupa Standar Industri Indonesia (SII) dengan surat No. 0014/72 tanggal 19 Mei 1983. (Sumber : PT Malang Indah Genteng Rajawali)

4.1.2 Tujuan Perusahaan

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh PT Malang Indah Genteng Rajawali adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan volume penjualan.

Usaha perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan dipandang perlu oleh pihak perusahaan dengan maksud untuk meningkatkan keuntungan dan menunjukkan kemampuan serta keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya.

b. Mengoptimalkan laba

Dalam jangka panjang perusahaan harus berusaha mencapai laba yang optimal, dengan sejalan selalu menjaga keseimbangan antara penerimaan dengan pengeluaran serta penerimaan dan mengerungai pengeluaran yang dianggap tidak perlu. Atau dengan kata lain, perusahaan berusaha beroperasi secara efektif dan efisien di setiap bagian guna laba yang optimal.

c. Mengadakan ekspansi

Ekspansi usaha atau perluasan usaha dirasa perlu dilakukan apabila perusahaan telah mencapai tujuan jangka pendeknya dan telah mencapai keuntungan yang ditargetkan. (Sumber : PT Malang Indah Genteng Rajawali)

4.1.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan mempunyai peranan penting bagi kelancaran operasi perusahaan dan rencana pengembangan usaha pada masa yang akan datang. Oleh karena itu pemilihan lokasi perusahaan harus dipertimbangkan. Faktor-faktor Pemilihan lokasi PT Malang Indah Genteng Rajawali yang terletak di JL. S Supriyadi 153 A Malang adalah sebagai berikut:

1. Faktor primer

a. Bahan baku

Setiap perusahaan selalu berusaha mendapatkan bahan baku yang murah dan dekat dengan lokasi pabrik. Dalam hal ini pihak perusahaan tidak kesulitan dalam mendapatkan bahan baku, karena bahan baku yang digunakan didatangkan dari Surabaya dan daerah sekitar lokasi usaha yaitu Pasuruan, Kepanjen, dan Sukorejo.

b. Tenaga kerja

Daerah di sekitar lokasi perusahaan banyak menyediakan tenaga kerja yang relatif murah, sehingga untuk masalah tenaga kerja tidak banyak mengalami kesulitan.

c. Transportasi

Lokasi perusahaan yang berada di tepi jalan raya jurusan Gadang memudahkan transportasi untuk membeli bahan baku maupun dalam memasarkan hasil produksi.

d. Letak dari pasar

Produk dari perusahaan ini dipasarkan di daerah-daerah sekitar wilayah Malang dan beberapa kota di sekitar Malang. Jadi tidak sampai keluar provinsi, karena sudah banyak terdapat perusahaan sejenis di setiap daerah. Maka dari itu perusahaan ini tidak kesulitan dalam memasarkan produknya.

e. Tenaga listrik dan air bersih

Pihak perusahaan bisa mengatasi kebutuhannya dalam hal pemenuhan tenaga listrik dan air bersih karena lokasi perusahaan masih berada pada wilayah operasi PLN dan PDAM kota Malang untuk daerah yang bersangkutan.

2. Faktor sekunder

a. Peluang ekspansi

Pertimbangan letak pasar, letak bahan baku, dan sarana transportasi memungkinkan pihak perusahaan untuk melakukan ekspansi usaha apabila kondisi perekonomian telah membaik. Terutama apabila kondisi perusahaan sendiri telah siap untuk melakukan perluasan usaha.

b. Masyarakat

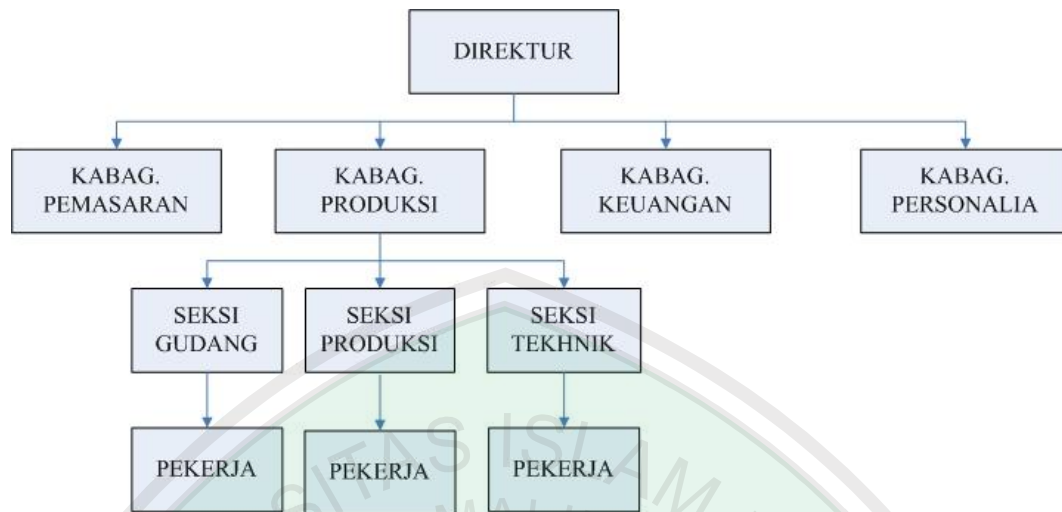
Masyarakat sekitar lokasi perusahaan umumnya menunjukkan sikap yang positif, karena operasi perusahaan tidak menimbulkan polusi (baik air, tanah, maupun udara) terhadap lingkungan sekitar. Selain itu banyak tenaga kerja yang diambil dari

masyarakat sekitar lokasi perusahaan sehingga keberadaan perusahaan ini bisa memberikan pekerjaan kepada sebagian anggota masyarakat di sekitarnya. (Sumber : PT Malang Indah Genteng Rajawali)

4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan gambaran sistematis tentang hubungan antar fungsi yang berada dalam suatu organisasi, dan menunjukkan tugas dan wewenang yang dimiliki oleh setiap fungsi. Struktur organisasi yang baik akan dapat mengatur serta membagi tugas dan wewenang pada masing-masing fungsi sesuai dengan tanggung jawabnya. Struktur organisasi yang dianut PT Malang Indah Genteng Rajawali ini adalah bentuk organisasi garis dimana tiap-tiap fungsi langsung bertanggungjawab kepada pimpinan.

Di PT Malang Indah Genteng Rajawali, seorang direktur membawahi 4 Kepala Bagian yaitu Kepala Bagian Personalia, Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Pemasaran, dan Kepala Bagian Keuangan. Sedangkan Kepala Bagaian Produksi membawahi mandor gudang, mandor produksi, dan mandor tehnik. Dapat kita lihat struktur organisasi PT Malang Indah Genteng Rajawali lebih jelasnya disajikan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Malang Indah Genteng Rajawali (Sumber: PT Malang Indah Genteng Rajawali)

Berdasarkan gambar di atas deskripsi tugas dan wewenang masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

1. Direktur
 - a. Menentukan rencana kebijaksanaan perusahaan secara keseluruhan
 - b. Mengawasi jalannya perusahaan
 - c. Bertanggungjawab atas kelangsungan hidup perusahaan
 - d. Menetapkan rencana kerja perusahaan
 - e. Mengevaluasi kinerja perusahaan serta berkuasa mengangkat dan memberhentikan pegawai
 - f. Mengamati dan menganalisa keadaan bisnis secara umum dan keadaan perekonomian
 - g. Mewakili perusahaan dalam mengadakan hubungan dengan pihak luar

2. Kepala Bagian Pemasaran

- a. Mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mengawasi seluruh kegiatan pemasaran sesuai dengan kebijakan perusahaan
- b. Menyusun rencana pemasaran
- c. Mencari order serta berusaha memperluas daerah pemasaran
- d. Mengadakan promosi tentang produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan
- e. Bertanggungjawab kepada pimpinan atas kegiatan pemasaran perusahaan

3. Kepala Bagian Produksi

- a. Menyusun rencana produksi dan kegiatannya
- b. Menjaga kelancaran proses produksi serta mengadakan pengawasan terhadap jalannya produksi
- c. Menjaga mutu atau kualitas barang hasil produksi
- d. Menentukan jumlah, jenis, serta kapan bahan-bahan harus dibeli untuk menunjang keberhasilan kelancaran produksi

d. Kepala Bagian Keuangan

- a. Bertanggungjawab terhadap masalah pengelolaan keuangan untuk operasi perusahaan
- b. Melaporkan keadaan keuangan perusahaan kepada direktur perusahaan
- c. Memonitor dan mengantisipasi sirkulasi keuangan perusahaan
- d. Memeriksa laporan-laporan yang dibuat oleh bawahan

- e. Bertanggungjawab kepada pimpinan atas pengelolaan keuangan perusahaan
- e. Kepala Bagian Personalia
 - a. Menyeleksi pegawai baru saat penerimaan sesuai petunjuk pimpinan
 - b. Mengkoordinir, mengawasi, dan membina pegawai agar melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan perusahaan
 - c. Bertanggungjawab kepada pimpinan perusahaan
- f. Seksi Gudang
 - a. Mengkoordinir bagian gudang
 - b. Mengawasi dan mencatat keluar masuknya barang dalam gudang, serta melaksanakan aktivitas pembelian bahan baku
 - c. Bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Produksi
- g. Seksi Produksi
 - a. Mengkoordinir pekerjaan bagian produksi
 - b. Mengawasi pelaksanaan proses produksi agar sesuai dengan rencana produksi
 - c. Bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Produksi
- h. Seksi Teknik
 - a. Mengkoordinir pekerja dalam menjalankan mesin-mesin dan peralatan
 - b. Mengawasi penggunaan mesin dan peralatan produksi
 - c. Memelihara mesin dan peralatan produksi
 - d. Bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Produksi

- i. Pekerja
 - a. Melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan
 - b. Bertanggungjawab kepada Kepala Bagian masing-masing

Jumlah seluruh pegawai yang bekerja di PT Malang Indah Genteng Rajawali terdiri dari pekerja pria dan wanita yang semuanya berjumlah 52 orang dengan perincian menurut fungsinya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1
Jumlah Pegawai Berdasarkan Fungsi dalam PT Malang Indah Genteng Rajawali

No	Fungsi	Jumlah
1.	Direktur	1 orang
2.	Kabag Pemasaran	1 orang
3.	Kabag Produksi	1 orang
4.	Kabag Keuangan	1 orang
5.	Kabag Personalia	1 orang
6.	Seksi Gudang	1 orang
7.	Seksi Produksi	1 orang
8.	Seksi Teknik	1 orang
9.	Supir	2 orang
10.	Pekerja Harian	40 orang
11.	Pesuruh	2 orang
Jumlah		52 orang

Sumber: PT. Malang Indah Genteng Rajawali, 2014

Adapun jam kerja yang berlaku pada PT Malang Indah Genteng Rajawali adalah sebagai berikut:

1. Senin-Kamis
 - Jam Kerja I : 08.00 – 12.00 WIB
 - Istirahat : 12.00 – 13.00 WIB
 - Jam Kerja II : 13.00 – 17.00 WIB

2. Jum'at

Jam Kerja I : 08.00 – 12.00 WIB

Istirahat : 11.30 – 13.00 WIB

Jam Kerja II : 13.00 – 17.00 WIB

3. Sabtu

Jam Kerja I : 08.00 – 12.00 WIB

Istirahat : 12.00 – 13.00 WIB

Jam Kerja II : 13.00 – 17.00 WIB

4.1.5 Sistem Penggajian dan Pengupahan

Sistem penggajian dan pengupahan pada PT Malang Indah Genteng Rajawali adalah sebagai berikut:

1. Sistem Bulanan

Gaji bulanan diberikan kepada pegawai tetap pada akhir bulan yang besarnya ditentukan berdasarkan jabatan dan tanggungjawab yang dipegangnya, antara lain Direktur, Kepala Bagian, Seksi, Sopir, dan Pesuruh, sedangkan besarnya gaji pegawai tetap berkisar antara Rp 300.000,00-Rp1.000.000,00 per bulannya.

2. Sistem Mingguan

a. Upah Harian

Besarnya upah harian dihitung berdasarkan hari kerja dan dibayar setiap hari Sabtu. Upah ini diberikan kepada pekerja harian yaitu pekerja bagian produksi.

b. Upah Borongan

Upah borongan diberikan kepada pekerja borongan bagian pencetakan, dilihat dari besar-kecilnya hasil produksi yang dihasilkan.

Selain pemberian gaji dan upah tersebut, perusahaan juga memberikan beberapa tunjangan. Antara lain berupa THR, santunan pengobatan kepada pegawai yang sakit atau bagi pegawai wanita yang melahirkan. Pemberian tunjangan ini dimaksudkan untuk membangkitkan semangat kerja dan produktivitas pegawai, serta untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. (Sumber : PT Malang Indah Genteng Rajawali)

4.1.6 Produksi

Produksi utama yang dihasilkan oleh PT Malang Indah Genteng Rajawali adalah paving stone. Adapun produk lainnya yaitu kansting, dan genteng. Dalam menghasilkan produk, PT Malang Indah Genteng Rajawali membutuhkan bahan baku dan bahan penolong, mesin dan peralatan, dan proses produksi.

1. Bahan yang digunakan

Bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Bahan baku, yang terdiri dari:

- 1) Semen
- 2) Pasir
- 3) Mill putih

b. Bahan penolong, yang terdiri dari:

- 1) Flyash (bahan pembantu semen)

- 2) Abu batu
- 3) Tingsla (O_5)
- 4) Tepol
- 5) Kain
- 6) Minyak tanah
- 7) Malam
- 8) Fereb (zat pewarna)
- 9) Lain-lain

2. Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi yaitu:

- a. Mesin pencampur/mollen
- b. Mesin pengepres
- c. Mesin pencetak
- d. Cetakan
- e. Bak perendam
- f. Ayakan pasir
- g. Rak pengering
- h. Sekop

3. Proses produksi

Untuk memproduksi paving stone segi empat dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Tahap pencampuran

Pada tahap ini dilakukan pencampuran bahan baku yang terdiri dari pasir, semen, dan air dengan perbandingan yang telah ditentukan. Kemudian semua bahan dicampur dalam mesin pencampur hingga rata.

b. Tahap pencetakan

Pada tahap ini, semua bahan baku yang telah tercampur dimasukkan ke dalam mesin pencetak. Di dalam mesin ini juga terjadi proses pengepresan sehingga begitu keluar dari mesin pencetak, bahan-bahan tadi telah menjadi paving stone segi empat mentah.

c. Tahap pengeringan

Pada tahap ini paving stone segi empat mentah yang sudah dicetak selanjtnya dikeringkan pada rak pengering yang terbuat dari kayu selama ± 24 jam agar menjadi kering dan keras.

d. Taham penyiraman

Pada tahap ini paving stone segi empat yang telah dikeringkan, disusun sedemikian rupa kemudian disiram dengan air agar menjadi lebih kuat, lebih keras, dan juga menghindari reaksi soda yang dapat menyebabkan pecah-pecah kecil pada permukaan paving stone segi empat.

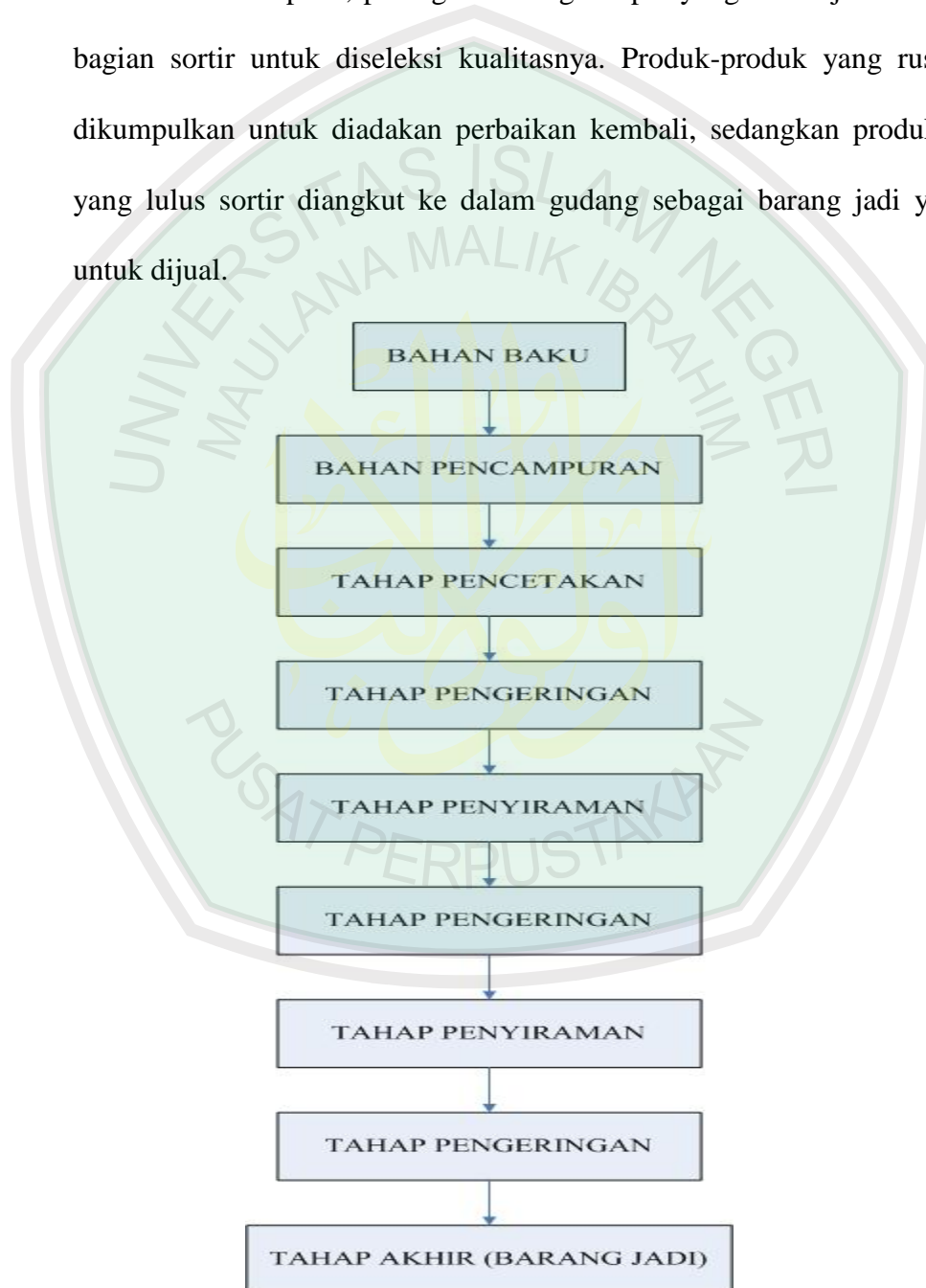
e. Tahap pengeringan

Pada tahap ini, paving stone segi empat yang telah disiram kemudian dikeringkan lagi dengan dibiarkan sampai menjadi agak kering. Proses pengeringan ini tidak boleh terkena sinar matahari secara langsung karena untuk menghindari perubahan warna pada paving stone segi empat. Tahap

penyiraman dan pengeringan ini dilakukan secara terus-menerus selama ± 5 hari.

f. Tahap akhir

Pada tahap ini, paving stone segi empat yang sudah jadi diangkut ke bagian sortir untuk diseleksi kualitasnya. Produk-produk yang rusak akan dikumpulkan untuk diadakan perbaikan kembali, sedangkan produk-produk yang lulus sortir diangkut ke dalam gudang sebagai barang jadi yang siap untuk dijual.



Gambar 4.2 Tahapan proses produksi paving stone PT Malang Indah Genteng Rajawali (Sumber: PT. Malang Indah Genteng Rajawali)

Tabel 4.2
Jumlah Produksi paving stone segi enam
PT. Malang Indah Genteng Rajawali
Tahun 2010-2013 (m²)

No.	Tahun	Jumlah Produksi	Keterangan
1.	2010	31.200 m ²	-
2.	2011	33.050 m ²	Mengalami kenaikan
3.	2012	34.530 m ²	Mengalami kenaikan
4.	2013	35.380 m ²	Mengalami kenaikan

Sumber : PT. Malang Indah Genteng Rajawali, 2010-2013

4.1.7 Pemasaran

Agar dapat bersaing di pasaran, PT Malang Indah Genteng Rajawali memperhatikan beberapa faktor pendukung dalam kegiatan pemasarannya, yaitu:

- a. Kualitas produk
- b. Pelayanan yang memuaskan
- c. Ketepatan waktu dalam pengiriman barang

Adapun kegiatan pemasaran yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Daerah pemasaran produk, yang meliputi:
 1. Malang
 2. Pasuruan
 3. Gresik

4. Surabaya
5. Probolinggo

b. Penetapan harga dan kebijakan harga

Dalam menetapkan harga jual, pihak perusahaan menggunakan pedoman jumlah biaya yang dikeluarkan ditambah dengan tingkat laba yang diinginkan serta dengan memperhatikan hal-hal berikut ini:

1. Harga beli bahan baku dan bahan penolong
2. Besarnya resiko saat pengiriman, baik untuk bahan baku maupun barang jadi
3. Tingkat harga umum yang berlaku di pasaran untuk produk yang sejenis
4. Kebijakan pemerintah, misalnya pajak

Sedangkan kebijakan harga yang dilakukan oleh pihak perusahaan dalam kegiatan pemasarannya adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan memberikan harga khusus bagi para konsumen yang sudah lama/berlangganan
2. Untuk konsumen yang ada di wilayah Malang, perusahaan tidak membebankan ongkos kirim. Sedangkan untuk konsumen yang ada di luar daerah Malang dikenakan ongkos kirim yang akan ditambahkan pada total transaksi penjualan.

c. Saluran distribusi

Dalam menyalurkan barang-barang hasil produksinya, pihak perusahaan menggunakan saluran distribusi sebagai berikut:

1. Produsen → Konsumen

Saluran distribusi ini merupakan saluran distribusi langsung, dimana perusahaan menjual hasil produksinya secara langsung kepada konsumen akhir. Saluran distribusi ini berlaku untuk daerah Malang.

2. Produsen → Agen → Konsumen

Dalam hal ini perusahaan menyalurkan hasil produksinya melalui agen-agen yang berhubungan langsung dengan konsumen akhir. Saluran distribusi ini berlaku untuk daerah luar Malang.

d. Promosi penjualan

Promosi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan ini bertujuan untuk:

1. Memperkenalkan produknya kepada konsumen dalam lingkup yang lebih luas
2. Menarik minat beli konsumen atas produk yang ditawarkan
3. Meningkatkan omset penjualan bagi perusahaan

Adapun jenis promosi yang dilakukan perusahaan ini adalah sebagai berikut:

1. Pemberian potongan harga

Konsumen yang membeli produk dalam jumlah tertentu seperti yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan mendapat potongan harga.

2. Pemberian sampel

Dalam usaha untuk meningkatkan omset penjualannya maka pihak perusahaan bekerja sama dengan toko-toko bangunan yaitu dengan memberikan beberapa sampel produk kepada toko yang bersangkutan.

3. Mengikuti pameran

Untuk lebih memperkenalkan produknya kepada masyarakat luas, maka perusahaan mengikuti pameran-pameran. Antara lain dengan mengikuti pameran pembangunan.

4. Pemberian kalender dan stiker

Pihak perusahaan memberikan kalender dan stiker kepada pihak agen, pembeli, dan tokok-toko bangunan yang menjual produknya.

5. Iklan pada halaman kuning (*yellow pages*) pada buku petunjuk telepon

Perusahaan mencantumkan nama dan alamat perusahaan pada *yellow pages* pada buku petunjuk telepon untuk memudahkan konsumen yang berniat melakukan transaksi pembelian.

Namun, karena keadaan perekonomian yang kurang baik maka sejak tahun 1999 pihak perusahaan menghentikan semua kegiatan promosinya, kecuali pemasangan iklan pada *yellow pages* pada buku petunjuk telepon. Tetapi mulai tahun 2003 kegiatan promosi ini juga dihentikan. Disamping pertimbangan biaya, faktor lain yang menjadi pertimbangan adalah bahwa sudah banyak pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan ini dan pengguna petunjuk buku telepon semakin sedikit.

e. Pesaing

Adapun perusahaan-perusahaan yang memproduksi dan memasarkan produk-produk yang sejenis yang ada di wilayah Malang, diantaranya adalah:

1. Perusahaan Indah Cemerlang, Singosari-Malang
2. Perusahaan Fass, Janti-Malang

3. Perusahaan Eterna, Lawang-Malang
4. Perusahaan UPI, Singosar-Malang
5. Perusahaan Super Sonic Genteng Beton, Pakisaji-Malang (Sumber : PT Malang Indah Genteng Rajawali)

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada tanggal 4 Juni 2014. Pada hari Rabu peneliti mulai melakukan penyebaran kuesioner kepada responden yaitu pegawai PT Malang Indah Genteng Rajawali. Jumlah Sampel yang diambil adalah 52 yang tersebar di Bagian staf karyawan dan karyawan sebanyak 52 kuesioner. Adapun rincian penyebaran angket dan pengembalian angket dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3
Ikhtisar Penyebaran Angket dan Pengembalian Angket

No	Keterangan	Jumlah Angket	Prosentase
1	Penyebaran angket	52	100%
2	Angket yang dikembalikan	52	100%
3	Angket yang tidak dikembalikan	0	0%
4	Angket yang dapat diolah	52	100%

Sumber: Data hasil kuesioner (tahun 2014)

4.2.2. Karakteristik Responden

1) Jenis Kelamin Responden

Karakteristik responden apabila dilihat dari jenis kelaminnya dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Berdasarkan Jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Laki-laki	35	67,3%
2	Perempuan	17	32,7%
	Total	52	100%

Sumber: Data hasil kuesioner (tahun 2014)

Dari hasil penyebaran kuesioner, pada tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan perbandingan sebesar 35 orang (67,3%) laki-laki, dan untuk perempuan sebesar 17 orang (32,7%).

2) Usia Responden

Karakteristik responden apabila dilihat dari segi umur dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
1	26-35 th	23	44,2%
2	36-45 th	15	28,8%
3	46-55 th	14	26,9%
	Total	52	100%

Sumber: Data hasil kuesioner (tahun 2014)

Berdasarkan tabel umur responden di atas, dapat diketahui karakteristik responden mayoritas berusia 26-35 tahun yaitu 23 orang (44,2%), Sedangkan lainnya, usia 36-45 tahun sejumlah 15 orang (28,8%), dan 46-55 tahun sebanyak 14 orang (26,9%).

3) Pendidikan Terakhir Responden

Karakteristik responden apabila dilihat dari pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6
Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase (%)
1	SD	16	30,8%
2	SMP	9	17,3%
3	SMA	16	30,8%
4	DIPLOMA	11	21,2%
	Total	52	100%

Sumber: Data hasil kuesioner (tahun 2014)

Dari hasil penyebaran kuesioner, pada tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan terakhir SD dan SMA dengan perbandingan yang sama sebesar 16 orang (30,8%), sedangkan Diploma 11 orang (21,2%), dan SMP 9 orang (17,3%).

4) Masa Kerja Responden

Karakteristik responden apabila dilihat dari masa kerja responden dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7
Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase (%)
1	1-6 tahun	23	44,2%
2	7-12 tahun	20	38,5%
3	13-18 tahun	9	17,3%
	Total	52	100%

Sumber: Data hasil kuesioner (tahun 2014)

Dari hasil penyebaran kuesioner, pada tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 1-6 tahun dengan perbandingan sebesar 23 orang (44,2%), sedangkan lainnya 7-12 tahun 20 orang (38,5%), dan 13-18 tahun 9 orang (17,3%).

4.2.3. Gambaran Variabel-Variabel yang Diteliti

1) Variabel Otoriter (X1)

Tabel 4.8
Variabel Otoriter

Variabel	Item	Tanggapan									
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
Otoriter	X1.1	0	0%	0	0%	6	11,5%	21	40,4%	25	48,1%
	X1.2	0	0%	0	0%	6	11,5%	42	80,8%	4	7,7%
	X3	0	0%	0	0%	12	23,1%	19	36,5%	21	40,4%

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Berdasarkan pertanyaan (X1.1) yaitu tentang “Pemimpin memberikan target kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya”, pada variabel Otoriter yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian

besar responden menjawab sangat setuju yaitu 25 (48,1%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, ragu-ragu yaitu 6 (11,5%) responden, dan setuju yaitu 21 (40,4%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (X1.2) yaitu tentang “Pemimpin menjalankan organisasi secara mandiri tanpa terikat dengan pihak yang lain”, pada variabel Otoriter yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yaitu 42 (80,8%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, ragu-ragu yaitu 6 (11,5%) responden, dan sangat setuju yaitu 4 (7,7%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (X1.3) yaitu tentang “Pemimpin memberikan perintah secara langsung kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya”, pada variabel Otoriter yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju yaitu 21 (40,4%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, ragu-ragu yaitu 12 (23,1%) responden, dan setuju yaitu 19 (36,5%) responden.

2) Variabel Demokratis (X2)

Tabel 4.9
Variabel Demokratis

Variabel	Item	Tanggapan									
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
Demokratis	X2.1	0	0%	6	11,5%	5	9,6%	18	34,6%	23	44,2%
	X2.2	6	11,5%	0	0%	0	0%	10	19,2%	36	69,2%
	X2.3	0	0%	6	11,5%	11	21,2%	11	21,2%	24	46,2%

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Berdasarkan pertanyaan (X2.1) yaitu tentang “Pemimpin selalu bermusyawarah dalam pengambilan keputusan”, pada variabel Demokratis yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju yaitu 23 (44,2%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, ragu-ragu yaitu 5 (9,6%) responden, dan setuju yaitu 18 (34,6%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (X2.2) yaitu tentang “Pemimpin senantiasa aktif dalam memimpin rapat”, pada variabel Demokratis yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju yaitu 36 (69,2%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, ragu-ragu yaitu 0 (0%) responden, dan setuju yaitu 10 (19,2%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (X2.3) yaitu tentang “Pemimpin lebih mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan”, pada variabel Demokratis yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju yaitu 24 (46,2%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, ragu-ragu yaitu 11 (21,2%) responden, dan setuju yaitu 11 (21,2%) responden.

3) Variabel Laissez-faire (X3)

Tabel 4.10
Variabel Laissez-faire

Variabel	Item	Tanggapan									
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
Laissez-faire	X3.1	0	0%	6	11,5%	5	9,6%	17	32,7%	24	46,2%
	X3.2	0	0%	6	11,5%	5	9,6%	24	46,2%	17	32,7%
	X3.3	6	11,5%	6	11,5%	0	0%	34	65,4%	6	11,5%

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Berdasarkan pertanyaan (X3.1) yaitu tentang “Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya”, pada variabel Laissez-faire yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju yaitu 24 (46,2%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, ragu-ragu yaitu 5 (9,6%) responden, dan setuju yaitu 17 (32,7%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (X3.2) yaitu tentang “Pemimpin mendelegasikan pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahan”, pada variabel Laissez-faire yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yaitu 24 (46,2%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, ragu-ragu yaitu 5 (9,6%) responden, dan sangat setuju yaitu 17 (32,7%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (X3.3) yaitu tentang “Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya”, pada variabel Laissez-faire yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yaitu 34 (65,4%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, ragu-ragu yaitu 0 (0%) responden, dan sangat setuju yaitu 6 (11,5%) responden.

4) Variabel Kuantitas (Y1)

Tabel 4.11
Variabel Kuantitas

Variabel	Item	Tanggapan									
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
Kuantitas	Y1.1	5	9,6%	11	21,2%	6	11,5%	24	46,2%	6	11,5%
	Y2.2	6	11,5%	5	9,6%	5	9,6%	30	57,7%	6	11,5%

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Berdasarkan pertanyaan (Y1.1) yaitu tentang “Menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan”, pada variabel Kuantitas yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yaitu 24 (46,2%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 5 (9,6%) responden, tidak setuju yaitu 11 (21,2%) responden, ragu-ragu yaitu 6 (11,5%) responden, dan sangat setuju yaitu 6 (11,5%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (Y1.2) yaitu tentang “Berusaha memenuhi target”, pada variabel Kuantitas yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yaitu 30 (57,7%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, tidak setuju yaitu 5 (9,6%) responden, ragu-ragu yaitu 5 (9,6%) responden, dan sangat setuju yaitu 6 (11,5%) responden.

5) Variabel Kualitas (Y2)

Tabel 4.12
Variabel Kualitas

Variabel	Item	Tanggapan									
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
Kualitas	Y2.1	5	9,6%	6	11,5%	6	11,5%	29	55,8%	6	11,5%
	Y2.2	0	0%	11	21,2%	31	59,6%	10	19,2%	0	0%

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Berdasarkan pertanyaan (Y2.1) yaitu tentang “Mengerjakan tugas sesuai dengan standar kerja”, pada variabel kualitas yang di berikan kepada 52

responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yaitu 29 (55,8%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 5 (9,6%) responden, tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, ragu-ragu yaitu 6 (11,5%) responden, dan sangat setuju yaitu 6 (11,5%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (Y2.2) yaitu tentang “Memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan”, pada variabel kualitas yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab ragu-ragu yaitu 31 (59,6%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, tidak setuju yaitu 11 (21,2%) responden, setuju yaitu 10 (19,2%) responden, dan sangat setuju yaitu 0 (0,%) responden.

6) Variabel Ketepatan waktu (Y3)

Tabel 4.13
Variabel Ketepatan waktu

Variabel	Item	Tanggapan									
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
Ketepatan waktu	Y3.1	5	9,6%	0	0%	0	0%	41	78,8%	6	11,5%
	Y3.2	11	21,2%	6	11,5%	9	17,3%	26	50%	0	0%

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Berdasarkan pertanyaan (Y3.1) yaitu tentang “Datang tepat waktu dalam bekerja”, pada variabel Ketepatan waktu yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yaitu 42 (78,8%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju

yaitu 5 (9,6%) responden, tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, ragu-ragu yaitu 0 (0%) responden, dan sangat setuju yaitu 6 (11,5%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (Y3.2) yaitu tentang “Tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja.”, pada variabel Ketepatan waktu yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yaitu 26 (50%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 11 (21,2%) responden, tidak setuju yaitu 6 (11,5%) responden, ragu-ragu yaitu 9 (17,3%) responden, dan sangat setuju yaitu 0 (0%) responden.

7) Variabel Pengetahuan tentang pekerjaan (Y4)

Tabel 4.14
Variabel Pengetahuan tentang pekerjaan

Variabel	Item	Tanggapan									
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
Pengetahuan tentang pekerjaan	Y4.1	0	0%	10	19,2%	18	34,6%	18	34,6%	6	11,5%
	Y4.2	11	21,2%	0	0%	0	0%	37	71,2%	4	7,7%

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Berdasarkan pertanyaan (Y4.1) yaitu tentang “Senantiasa mengikuti seminar dan pelatihan dalam menunjang pekerjaan”, pada variabel Pengetahuan tentang pekerjaan yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju dan ragu-ragu yaitu 18 (34,6%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju

yaitu 0 (0%) responden, tidak setuju yaitu 10 (19,2%) responden, dan sangat setuju yaitu 6 (11,5%) responden.

Berdasarkan pertanyaan (Y4.2) yaitu tentang “Memahami tanggung jawab tugas”, pada Pengetahuan tentang pekerjaan yang di berikan kepada 52 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju yaitu 37 (71,2%) responden, sedangkan responden yang sangat tidak setuju yaitu 11 (21,2%) responden, tidak setuju yaitu 0 (0%) responden, ragu-ragu yaitu 0 (0%) responden, dan sangat setuju yaitu 4 (7,7%) responden.

4.2.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Tahap awal yang dilakukan setelah kuesioner (angket) diperoleh adalah uji validitas data. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada pernyataan kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena tidak relevan.

Dalam penelitian ini uji validitas dibantu dengan program SPSS 16.00 *for windows*, Interpretasi koefisien dianggap valid apabila $r_{xy} = 0,30$ ($>0,30$) sehingga butir-butir tersebut dianggap sah, dan nilai signifikansi (sig) hasil kolerasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid. (Sulhan, dkk., 2010: 6)

Setelah dilakukan uji validitas pada kuesioner (angket) yang diperoleh, kemudian dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat kemantapan atau konsistenitas suatu alat ukur. Reliabilitas memberikan kesesuaian antara hasil dengan pengukuran. Suatu instrument yang reliabel mengandung arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang akurat dan dipercaya.

Dalam Penelitian ini uji reliabilitas dibantu dengan program SPSS 16.00 *for windows* dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha-Cronbach* guna mengetahui apakah hasil pengukuran data yang diperoleh memenuhi syarat reliabilitas. Instrumen kuesioner (angket) dapat dikatakan reliabel bila memiliki koefisien alpha lebih besar dari 0,6.

Adapun hasil uji validitas dan uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini:

Tabel 4.15
Hasil Uji Validitas & Reliabilitas

Variabel	Kelompok	Item	Validitas		Koefisien Alpha
			Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
Otoriter	X1	X1.1	0,958	0,000	0,865
		X1.2	0,790	0,000	0,866
		X1.3	0,938	0,000	0,874
Demokratis	X2	X2.1	0,810	0,000	0,841
		X2.2	0,983	0,000	0,835
		X2.3	0,814	0,000	0,852
Laissez-faire	X3	X3.1	0,783	0,000	0,844
		X3.2	0,900	0,000	0,856
		X3.3	0,868	0,000	0,857
Kuantitas	Y1	Y1.1	0,668	0,000	0,864
		Y1.2	0,752	0,000	0,864
Kualitas	Y2	Y2.1	0,903	0,000	0,834
		Y2.2	0,718	0,000	0,856
Ketepatan waktu	Y3	Y3.1	0,608	0,000	0,857
		Y3.2	0,871	0,000	0,830

Pengetahuan tentang pekerjaan	Y4	Y4.1	0,561	0,000	0,864
		Y4.2	0,741	0,000	0,829

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari semua variabel yang diteliti mempunyai nilai kolerasi (r) lebih besar dari 0,3 dengan nilai signifikansi 0,000 dan *cronbach alpha* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa dari kesemua item pertanyaan dari masing-masing variabel yang diteliti dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.2.5. Hasil Uji Asumsi Klasik

1) Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi berganda yang diajukan ditemukan kolerasi yang kuat antara variabel-variabel independen. Jika terjadi kolerasi yang kuat, maka terdapat masalah multikolinieritas yang harus diatasi. Sebaliknya bebas multikolinieritas apabila ditemukan kolerasi yang lemah antara variabel-variabel independen.

Untuk mengetahui terjadi atau tidaknya multikolinieritas maka dilihat melalui *Tolerance Value* yang mendekati angka 1 atau *Variance Inflation Factor* (VIF) antara 1 samapai 10 maka tidak terdapat masalah multikolinieritas. Setelah dilakukan pengujian dengan SPSS 16.00 *for windows*, dihasilkan nilai VIF dan *tolerance* yang dapat dilihat pada tabel 4.16 sebagai berikut :

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
(Constant)			
Otoriter	0,928	1,074	Bebas Multikolinieritas
Demokratis	0,227	4,398	Bebas Multikolinieritas
Laissez-faire	0,225	4,445	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa setiap variabel independen memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada antara 1 sampai 10, demikian juga hasil *Tolerance Value* mendekati 1. Hal ini berarti bahwa antar variabel independen tidak memiliki hubungan yang kuat atau kolerasi lemah dan signifikan, maka model regresi berganda dalam penelitian ini tidak terdapat masalah multikolinieritas.

2) Hasil Uji Autokorelasi

Menurut (Ghozali, 2005) dalam Sani & Mashuri (2010:254) Tujuannya untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka terjadi autokorelasi. Model regresi yang baik adalah bebas dari *autokorelasi*.

Menurut Singgih (2002), dalam Sani & Mashuri (2010:255) untuk mendeteksi ada tidaknya *autokorelasi*, melalui metode table **Durbin-Watson**

yang dapat dilakukan melalui program SPSS, dimana secara umum dapat diambil patokan, yaitu:

- a. Jika angka D-W di bawah -2, berarti *autokorelasi* positif.
- b. Jika angka D-W di atas +2, berarti *autokorelasi* negatif.
- c. Jika angka D-W di antara -2 sampai +2, berarti tidak ada *autokorelasi*.

Setelah dilakukan pengujian dengan SPSS 16.00 *for windows*, dihasilkan nilai Durbin-Watson yang dapat dilihat pada tabel 4.17 sebagai berikut :

Tabel 4.17
Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,623 ^a	0,389	0,350	5.11067	1,623

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Dari tabel diatas dapat diperoleh nilai Durbin Watson sebesar 1,623 , karena angka Durbin Watson mendekati angka 2, maka asumsi tidak terjadinya autokorelasi terpenuhi.

3) Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamat dengan pengamat yang lain.

Untuk mengetahui terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkolerasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel

bebas, bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya tidak mengandung heteroskedastisitas apabila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%). Setelah dilakukan uji heteroskedastisitas dengan menggunakan program SPSS 16.00 for windows, dihasilkan nilai signifikansi hasil korelasi dapat dilihat pada tabel 4.18 sebagai berikut :

Tabel 4.18
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel bebas	R	Sig	Keterangan
Otoriter	-0,061	0,666	Bebas Heteroskedastisitas
Demokratis	-0,175	0,214	Bebas Heteroskedastisitas
Laissez-faire	-0,099	0,610	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai signifikan hasil kolerasi variabel di atas lebih besar dari 0,05 (5%), Maka model regresi dalam penelitian ini tidak ada masalah heteroskedastisitas.

4) Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui normal atau tidaknya model regresi berganda dapat dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogrorov-Smirnov $> 0,05$ maka asumsi normalitas terpenuhi.

Setelah dilakukan uji normalitas dengan menggunakan program SPSS 16.00 *for windows*, dihasilkan nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov yang dilihat pada tabel 4.19 sebagai berikut :

Tabel 4.19
Hasil Uji Normalitas

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		52
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.95808211
Most Extreme Differences	Absolute	.150
	Positive	.150
	Negative	-.114
Kolmogorov-Smirnov Z		1.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.194

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Dari tabel di atas dapat dilihat nilai signifikansi sebesar $0,194 > 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi.

4.2.6. Hasil Uji Regresi Berganda

Berdasarkan data penelitian yang telah dikumpulkan melalui kuesioner, baik untuk variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) maupun variabel independen yang meliputi otoriter (X1), demokratis (X2), *laissez-faire* (X3) yang diolah dengan program SPSS 16.00 *for windows* menggunakan regresi linear berganda, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel dependen

dengan variabel independen, maka diperoleh hasil perhitungan regresi linear berganda yang dapat dilihat pada tabel 4.20 sebagai berikut :

Tabel 4.20

Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients (B)</i>	T hitung	Sig	Keterangan
(Constant)	29,175	4.560	0,000	Signifikan
Otoriter	-0,939	-2.202	0,032	Signifikan
Demokratis	2,532	4.973	0,000	Signifikan
Laissez-faire	-1,902	-3.384	0,001	Signifikan
R	= 0,623			
R Square	= 0,389			
Adjusted R Square	= 0,350			
F hitung	= 10,172			
F Table	= 2,798			
Sign. F	= 0,000			
T Table	= 2,010			
α	= 0,05			

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Variabel tergantung pada regresi ini adalah Y sedangkan variabel bebasnya adalah X1, X2, dan X3, Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah :

$$Y = 29,175 + -0,939 + 2,532 + -1,902 + e$$

Dari persamaan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki angka yang signifikan. Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

1) $b_0 = 29,175$

Nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel *otoriter* (X1), *demokratis* (X2), *laissez-faire* (X3), maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 29,175. Dalam arti kinerja karyawan akan bertambah sebesar 29,175 sebelum atau tanpa adanya variabel *otoriter* (X1), *demokratis* (X2), *laissez-faire* (X3).

2) $b_1 = -0,939$

Nilai koefisien regresi b_1 ini menunjukkan bahwa apabila variabel *otoriter* (X1) bertambah, maka kinerja karyawan akan berkurang sebesar -0,939 dan apabila variabel *otoriter* (X1) berkurang, maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,939.

3) $b_2 = 2,532$

Nilai koefisien regresi b_2 ini menunjukkan bahwa apabila variabel *demokratis* (X2) bertambah, maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 2,532 dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap (X1, dan X3 = 0).

4) $b_3 = -1,902$

Nilai koefisien regresi b_3 ini menunjukkan bahwa apabila variabel *laissez-faire* (X3) bertambah, maka kinerja karyawan akan berkurang sebesar -1,902 dan apabila variabel *laissez-faire* (X3) berkurang, maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 1,902.

4.2.7. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan kaidah dalam melakukan analisis regresi berganda, bahwa suatu persamaan regresi harus memiliki data yang terdistribusi secara normal, bebas heteroskedastisitas, dan bebas multikolinieritas agar dapat memperoleh persamaan regresi yang baik dan tidak bias. Dari hasil uji distribusi normal, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas yang telah dilakukan di atas, maka dapat diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan untuk melakukan analisis regresi berganda dengan baik.

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *multiple regression*. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah variabel *otoriter* (X1), *demokratis* (X2), *laissez-faire* (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil uji *Adjusted R Square*, F, t, dan r^2 adalah sebagai berikut :

1) *Adjusted R Square*

Adjusted R Square digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai *Adjusted R Square* adalah di antara nol dan satu. Nilai *Adjusted R Square* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Adapun hasil perhitungan *Adjusted R Square* yang dibantu dengan program SPSS 16.00 for windows dapat dilihat pada tabel 4.21 sebagai berikut :

Tabel 4.21
Koefisien determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,623 ^a	0,389	0,350	5,11067

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Dari tabel di atas dapat dilihat, bahwa nilai *Adjusted R Square* yang menunjukkan modal variabel bebas (*otoriter, demokratis, dan laissez-faire*) dalam menjelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) yaitu sebesar 0,350. Hal ini berarti variabel independen (*otoriter, demokratis, dan laissez-faire*) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 35% dan sisanya 65% dipengaruhi oleh faktor lain.

2) Uji Simultan (uji F)

Uji simultan merupakan alat uji statistic secara simultan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*Otoriter, Demokratis dan laissez-faire*) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara bersama-sama. Adapun Hasil uji simultan (uji F) yang dibantu dengan program SPSS 16.00 *for windows* dapat dilihat pada tabel 4.22 sebagai berikut :

Tabel 4.22
Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	797,058	3	265,686	10,172	0,000 ^a
Residual	1253,711	48	26,119		
Total	2050,769	51			

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yaitu *otoriter* (X_1), *demokratis* (X_2), dan *laissez-faire* (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji F, dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} hasil analisis regresi dengan nilai F_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$.

Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H_0 : variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

H_a : variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

Kriteria pengujian:

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

Berdasarkan hasil analisis yang terdapat pada tabel regresi di atas, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 10,172. Nilai ini lebih besar dari F tabel ($10,172 > 2,798$) dan nilai sig. F (0,000) lebih kecil dari α (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *otoriter* (X_1), *demokratis* (X_2), dan *laissez-faire* (X_3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3) Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial merupakan alat uji statistik secara parsial untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*otoriter*, *demokratis*, dan *laissez-faire*) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara parsial. Adapun Hasil uji parsial (uji t) yang dibantu dengan program SPSS 16.00 *for windows* dapat dilihat pada tabel 4.23 sebagai berikut :

Tabel 4.23
Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.	Correlations Zero-order (r)
	B	Std. Error			
(Constant)	29,175	6,397	4,560	0,000	
Otoriter	-0,939	0,426	-2,202	0,032	-0,138
Demokratis	2,532	0,509	4,973	0,000	0,469
Laissez-faire	-1,902	0,562	-3,384	0,001	0,247

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu *otoriter* (X1), *demokratis* (X2), dan *laissez-faire* (X3) Secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y), serta untuk melihat variabel bebas manakah yang paling dominan pengaruhnya.

Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

Ho : Variabel bebas (X₁, X₂, X₃) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

Ha : Variabel bebas (X₁, X₂, X₃) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

Kriteria pengujian:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya variabel bebas (X₁, X₂, X₃) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya variabel bebas (X₁, X₂, X₃) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh hasil sebagai berikut:

- a) Variabel Otoriter (X1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar -2,202 dengan signifikansi sebesar 0,032. Karena $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ (-2,202 > 2,010) atau sig. t < 5% (0,032 < 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *Otoriter* (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)
- b) Variabel Demokrasi (X2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,973 dengan signifikansi sebesar 0,000 Karena $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ (4,973 > 2,010) atau sig. t <

5% ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *Demokrasi* (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

c) Variabel *Laissez-faire* (X3) memiliki nilai t_{hitung} sebesar -3,384 dengan signifikansi sebesar 0,001. Karena $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ ($-3,384 > 2,010$) atau $sig. t < 5\%$ ($0,001 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *Laissez-faire* (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

4) Uji Dominan (r^2)

Untuk menguji variabel dominan, terlebih dahulu diketahui kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji 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. Dari tabel 4.24 di bawah dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel Demokratis yaitu memiliki kontribusi sebesar 21,9%.

Tabel 4.24

Variabel Dominan

Variabel	R	r^2	Kontribusi (%)
Otoriter	-0,138	0,019	1,9%
Demokratis	0,469	0,219	21,9%
Laissez-faire	0,247	0,061	6,1%

Sumber: Data Primer yang diolah (tahun 2014)

4.3. Pembahasan Data Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian di atas terkait dengan judul, permasalahan, tujuan dan hipotesis penelitian, maka dalam penelitian ini ada beberapa hal yang dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut :

4.3.1. Koefisiensi Determinasi

Nilai *Adjusted R Square* yang menunjukkan model variabel bebas (*otoriter, demokratis, dan laissez-faire*) dalam menjelaskan variabel dependen (*kinerja karyawan*) yaitu sebesar 0,350. Hal ini berarti variabel independen (*otoriter, demokratis, dan laissez-faire*) mampu menjelaskan variabel dependen (*kinerja karyawan*) sebesar 35% dan sisanya 65% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah faktor situasional, dan faktor transaksional yang merupakan cabang dari Gaya Kepemimpinan yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

4.3.2. Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Gaya Kepemimpinan secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian ini secara simultan menunjukkan bahwa variabel *otoriter* (X1), *demokratis* (X2), dan *laissez-faire* (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi F ($0,000^a$) kurang dari 5%, dan untuk nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($F_{hitung} 10,172 > F_{tabel} 2,798$, yang berarti bahwa nilai F yang diperoleh signifikan, sehingga menunjukkan bahwa variabel *otoriter* (X1), *demokratis* (X2), dan *laissez-faire* (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian Baihaqi (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Juga Penelitian yang dilakukan oleh Abdilah (2011) gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil secara simultan dengan uji F menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Thoah (2003:303), secara teori gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi maupun perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan di dalam perusahaan/ organisasi tersebut.

Kepemimpinan dalam islam merupakan sunnatullah yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW yang telah dijelaskan dalam Al- Qur'an dan Hadits. Banyak sekali istilah yang telah disebutkan dalam Al- Qur'an antara lain: Amir, khalifah, imamah, ra'in dan lain sebagainya, hal ini berarti Al-Qur'an telah memberikan pedoman kepada umat manusia dalam menjalankan segala tindakan kepemimpinannya tidak terlepas pada hukum Syariat Islam jika manusia melaksanakannya maka akan mendapatkan rahmat, kebahagiaan, dan kesuksesan dalam memimpin di dunia maupun di akhirat.

Manusia diutus ke muka bumi ini untuk menjadi khalifah atau pemimpin, Dalam konsep islam, semua orang adalah pemimpin, paling tidak dalam lingkungannya sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi jika

konsep ini disadari, menjadi pemimpin bukanlah sesuatu yang istimewa, jabatan ini selalu ada sepanjang hayat manusia. Ingatlah firman Allah dalam QS. Al-baqarah (2): 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya: *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." (Q.S Al-Baqarah:30).*

4.3.3. Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Gaya Kepemimpinan secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

a) Otoriter

Dari hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel X1 (*Otoriter*) berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar -0,939, t hitung (-2.202) > t tabel (2,010) dan probabilitas (0,032) < 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel *Otoriter* (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Kinerja Karyawan* (Y). atau dengan kata lain apabila variabel *otoriter* (X1) bertambah, maka kinerja karyawan akan berkurang sebesar -0,393 dan apabila variabel *otoriter* (X1) berkurang, maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,939.

Alasan mengapa variabel *otoriter* (X1) berpengaruh secara negatif, karena responden tidak menyukai pemimpin yang bersifat memaksa atau pemimpin yang

tidak aktif dalam berpartisipasi dengan bawahan. Responden lebih memilih pemimpin yang bersifat aktif dalam berpartisipasi dengan bawahan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil wawancara dengan bapak edy selaku manajer di PT. Malang Indah Genteng Rajawali. Bapak edy mengatakan bahwa selama ini kinerja karyawan sudah cukup baik karena beliau selalu aktif dalam memberikan arahan terkait dengan pekerjaan karyawannya.

b) Demokratis

Dari hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel X2 (*Demokratis*) berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 2,532, t hitung (4.973) > t tabel (2,010) dan probabilitas (0,000) < 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel *Demokratis* (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Kinerja Karyawan* (Y). atau dengan kata lain apabila variabel *demokratis* (X2) bertambah, maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 2,532.

c) Laissez-faire

Dari hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel X3 (*Laissez-faire*) berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar -1,902, t hitung (-3.384) > t tabel (2,010) dan probabilitas (0,001) < 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel *Laissez-faire* (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Kinerja Karyawan* (Y). atau dengan kata lain apabila variabel *laissez-faire* (X3) bertambah, maka kinerja karyawan akan berkurang sebesar -1,902 dan apabila variabel *laissez-faire* (X3) berkurang, maka kinerja karyawan akan bertambah sebesar 1,902.

Alasan mengapa variabel Laissez-faire (X3) berpengaruh secara negatif, karena responden tidak menyukai pemimpin yang bersifat dilonggarkan, dalam artian responden tidak suka dibebaskan. Responden lebih memilih pemimpin yang bersifat aktif dalam berpartisipasi dengan bawahan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil wawancara dengan bapak edy selaku manajer di PT. Malang Indah Genteng Rajawali. Bapak edy mengatakan bahwa selama ini kinerja karyawan sudah cukup baik karena beliau selalu aktif dalam memberikan arahan terkait dengan pekerjaan karyawannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Juga Penelitian yang dilakukan oleh Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011) gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil secara simultan dengan uji F menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara teori Menurut Rivai (2002:122) dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” menyatakan bahwa ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode

pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Adapun dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan dalam perspektif Islam yaitu sebagai berikut :

Menurut Yunus (1989:48), kata *amiir* yang berarti pemimpin atau raja adalah bentuk isim fail dari madly *amaro* yang berarti memerintah.

Al-Qur'an juga menegaskan pengertian yang sama dalam hal ini, sebagaimana difirmankan dalam surat An-Nisa:59.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagi kalian) dan lebih baik akibatnya.*

Berdasarkan ayat diatas dapat dipahami bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki hak atau wewenang untuk memerintah atas dasar ketaatan kepada Allah dan Rosul-Nya. Sehingga ketaatan kepada seorang pemimpin harus ditarik garis lurus selama masih sejalan dengan perintah Allah dan Rosul-Nya.

Menurut Yahya (2004:14) Kata minkum yang berarti diantara kalian, mengisyaratkan bahwa pemimpin suatu masyarakat lahir dan muncul dari masyarakat itu sendiri. Pemimpin merupakan cermin masyarakat yang dipimpinnya serta ia selalu dekat dan bersama dengan masyarakatnya dalam suka maupun duka.

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya : *Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat adzab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (Qs Shaad ayat: 26)*

Ayat ini mengisyaratkan bahwa: salah satu tugas dan kewajiban utama seorang khalifah adalah menegakkan supremasi hukum secara Al-Haq. Seorang pemimpin tidak boleh menjalankan kepemimpinannya dengan mengikuti hawa nafsu.

Karena tugas kepemimpinan adalah tugas fi sabilillah dan kedudukannyapun sangat mulia.

Sedangkan Q.S. Al-Baqaroh ayat 124 yang berbunyi :

﴿ وَإِذْ أَبْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾

Artinya : *dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji oleh Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".*

Dari ayat diatas menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus mempercayakan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan. Seorang pemimpin harus mempersiapkan materi pendukung untuk dijadikan pedoman bagi setiap bawahan. Jadi efektif tidaknya gaya kepemimpinan itu selalu didasarkan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugasnya dan hubungan pemimpin dengan bawahannya.

4.3.4. Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan yang Berpengaruh secara Dominan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel demokratis (X2) berpengaruh secara dominan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai r^2 (0,219) atau nilai kontribusi sebesar 21,9%, lebih besar nilainya dari variabel lainnya, sehingga menunjukkan bahwa variabel demokratis (X2) secara dominan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Sebagaimana telah dijelaskan oleh Rivai dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan Demokratis berpengaruh bagi karyawan untuk tercapainya tujuan organisasi, model ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Menurut Yahya (2004:14) Kata *minkum* yang berarti diantara kalian, mengisyaratkan bahwa pemimpin suatu masyarakat lahir dan muncul dari masyarakat itu sendiri. Pemimpin merupakan cermin masyarakat yang dipimpinnya serta ia selalu dekat dan bersama dengan masyarakatnya dalam suka maupun duka.

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya : *Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat adzab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (Qs Shaad ayat: 26)*

Ayat ini mengisyaratkan bahwa: salah satu tugas dan kewajiban utama seorang khalifah adalah menegakkan supremasi hukum secara Al-Haq. Seorang pemimpin tidak boleh menjalankan kepemimpinannya dengan mengikuti hawa nafsu.

Karena tugas kepemimpinan adalah tugas fi sabilillah dan kedudukannyapun sangat mulia.

Alasan mengapa variabel Demokratis (X2) dapat berpengaruh secara dominan adalah karena reponden merupakan pegawai-pegawai yang berstatus tidak tetap. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Edy berkaitan dengan kinerja pegawai sebagai berikut:

Bapak Edy menyampaikan bahwa rata-rata kinerja dari para pegawai secara umum sudah baik. Karena para pegawai memiliki tugas dan prinsip pokok masing-masing, beliau selalu memberikan arahan berkaitan dengan pekerjaan tersebut, mengadakan musyawarah terlebih dahulu dalam pengambilan keputusan, sehingga bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.