

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Otoriter terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh

**Yahya Kobat
Ferdinand Nazirun Sijabat
Safrita**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sabang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap prestasi kerja, pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap prestasi kerja dan pengaruh kedua variable tersebut secara simultan terhadap prestasi kerja. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 62 pegawai negeri sipil yang bekerja pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja PNS Sekretariat DPRA yang dibuktikan dengan nilai Fhitung sebesar 76,77 lebih besar dari Ftabel yang sebesar 3,15. Hasil Uji t masing-masing variable didapati bahwa nilai thitung gaya kepemimpinan demokratis sebesar 5,809 dan gaya kepemimpinan otoriter 2,272 lebih besar dari nilai t tabel 2,000. Ini menunjukkan bahwa baik gaya kepemimpinan demokratis maupun otoriter secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja PNS Sekretariat DPRA.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan Otoriter, Prestasi Kerja*

Pendahuluan

Suatu organisasi pada dasarnya adalah suatu bentuk kerjasama antar dua orang atau lebih baik yang disebut organisasi maupun kelompok, dimana setiap organisasi tersebut ingin mencapai tujuan yang efektif yaitu dengan mencapai sesuatu yang ingin diraih (Citra, 2014). Secara teoritis kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Laliosa, 2018).

Dalam konteks organisasi pemerintah, gaya kepemimpinan para pejabat memiliki pengaruh terhadap prestasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) karena dampak yang diberikan akan sangat tinggi. Menurut Veithzal dan Sagala (2013) kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Banyak bentuk gaya kepemimpinan yang ditemui dalam kehidupan masyarakat sehari-hari, salah satunya dalam berorganisasi. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang bentuk-bentuk gaya kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan persuasif, refresif, inovatif, investigatif, proaktif, motivatif, naratif, edukatif, regresif, otoriter, demokratis, partisipatif dan delegatif (Thoha, 2013). Dalam penelitian ini peneliti hanya membahas dua bentuk gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter, dikarenakan dua gaya kepemimpinan ini yang sekiranya sesuai dengan kondisi dari sikap, perilaku dan kebiasaan pemimpin pada umumnya dalam setiap organisasi atau instansi.

Menurut Woods (2009) dalam Veithzal (2014) gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Gaya kepemimpinan demokratis saat ini dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang tepat, karena membutuhkan pemimpin yang mau terlibat langsung dengan kegiatan organisasi, memberikan pengarahan serta mendengarkan saran atau masukan dari bawahannya, sangat memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahan, menindak bawahan yang melanggar disiplin dengan pendekatan bersifat korektif dan edukatif. Pemimpin juga mengkoordinasikan semua pekerjaan dari semua bawahan yang ada dalam sistem pelaksanaan kerja dengan penekanan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan yang demokratis ini memiliki kekuatan pada partisipasi aktif para anggota kelompok.

Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Pemimpin menempatkan dirinya sebagai pengontrol, pengatur dan pengawas dari organisasi tersebut dengan tidak menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat,

sedangkan pemimpin otoriter merasa memperoleh dan memiliki hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal yang patut menjadi perhatian sebuah instansi, apalagi instansi yang melakukan pelayanan publik. Dari hasil pra survei yang dilakukan peneliti, gaya kepemimpinan demokratis diterapkan oleh Kepala Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) yang terlibat langsung dengan kegiatan organisasi, memberikan pengarahan serta mendengarkan saran atau masukan dari bawahannya, memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahan, menindak bawahan yang melanggar disiplin dengan pendekatan yang bersifat korektif dan edukatif. Mengkoordinasikan semua pekerjaan dari semua bawahan yang ada dalam sistem pelaksanaan kerja dengan penekanan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik.

Kepemimpinan yang demokratis ini memiliki kekuatan pada partisipasi aktif pada anggota kelompok. Sekretaris DPRA adalah salah satu jabatan kepemimpinan dalam pemerintahan di Aceh, di mana dalam perannya sebagai pemimpin yang memiliki fungsi yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja aparatur agar tercapai kesejahteraan masyarakat Aceh. Sekretariat DPRA merupakan objek yang akan diteliti, di mana objek tersebut dalam hal ini dipimpin oleh seorang Sekretaris Dewan, dan Sekretariat DPRA ini merupakan tempat peneliti bekerja, maka dapat mengamati mengenai fenomena yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter.

Dari hasil pengamatan dan hasil pembicaraan dengan beberapa PNS Sekretariat DPRA lainnya, peneliti mendapati bahwa kinerja aparatur masih dikategorikan belum sempurna. Hal ini ditunjukkan dengan adanya PNS yang kurang disiplin, sering tidak tepat waktu dan berada di luar kantor pada saat jam dinas, serta kurang tanggap dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu juga fasilitas-fasilitas pendukung bagi para PNS dalam menunjang pekerjaan mereka sangat terbatas, sehingga para PNS sering lambat dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan kurang memuaskan, disinilah dituntut peran seorang pemimpin dalam mengelola dan mengarahkan para bawahannya agar mereka lebih efektif dalam melaksanakan tugas-tugas dan bertanggungjawab penuh serta PNS lebih tanggap lagi terhadap pekerjaan yang telah diwewangkan kepada mereka.

Atas dasar itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tiga hal: 1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap prestasi kerja PNS Sekretariat DPRA; 2. Apakah gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap prestasi kerja PNS Sekretariat DPRA; dan 3. Apakah gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis secara simultan berpengaruh terhadap kinerja PNS Sekretariat DPRA.

Tinjauan Literatur

Gaya Kepemimpinan

Newstrom dan Davis (1993) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai Leadership style is cara atau pendekatan dalam memberikan arahan, rencana pelaksanaan, dan memotivasi bawahan. Hal ini termasuk keseluruhan pola eksplisit maupun implisit dari tindakan-tindakan yang dilakukan para pemimpin yang tampak dalam pandangan para pekerjanya. Para peneliti berbeda pandangan dalam memberikan klasifikasi gaya kepemimpinan. Thoha (2013) membedakan gaya kepemimpinan menjadi dua, otoriter dan demokratis. Sedangkan Hasibuan (2011) membedakannya menjadi tiga model yaitu: otoriter, partisipatif dan delegatif.

Kepemimpinan Demokratis

Menurut Laliasa (2018) gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap organisasi. Kepemimpinan demokratis menurutnya memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang demokratis adalah mereka yang merima perbedaan pandangan, menghargai saran-saran, pendapat, dan masukan bawahan (Laliasa, 2018).

Adapun karakteristik gaya kepemimpinan seperti dikemukakan Citra (2014) antara lain berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dalam kepentingan dan tujuan bawahan dari pada pribadinya, terbuka dalam menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan; mendukung kesuksesan bawahannya dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pemimpin. Faktor-faktor gaya kepemimpinan demokratis menurut Nugroho (2010) ada empat macam, yaitu: 1. Keputusan bersama, saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai; 2. Mendorong prestasi maksimal dalam batas kemampuan secara wajar; 3. Pujian dan kritik seimbang.

Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang, pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan (Hasibuan, 2011). Karakteristik utama gaya kepemimpinan antara lain memiliki pandangan bahwa organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak terbuka terhadap kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dan dalam tindakannya sering menggunakan paksaan dan bersifat menghukum (Citra, 2014).

Indikator kepemimpinan otoriter menurut Sutikno (2014) diidentifikasi melalui hal sebagai berikut : Segala keputusan diambil sendiri oleh pemimpin, tugas-tugas bawahan diperinci oleh pemimpin, Mengedepankan unsur subjektivitas dalam memimpin bawahan, partisipasi bawahan hanya sebatas kamufase, dan memperketat pengawasan terhadap bawahan (Agni, 2015)

Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Lestari, 2015).Hasibuan (2011) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Prestasi kerja PNS, merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veithzal, 2014). Selanjutnya untuk mengetahui prestasi kerja karyawan tersebut maka perlu adanya penilaian. Adapun yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja menurut Mangkuprawira (2010) merupakan proses yang dilakukan perusahaan-perusahaan dalam mengevaluasi kinerja seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, bagian sumberdaya manusia dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada strategi dari perusahaan.

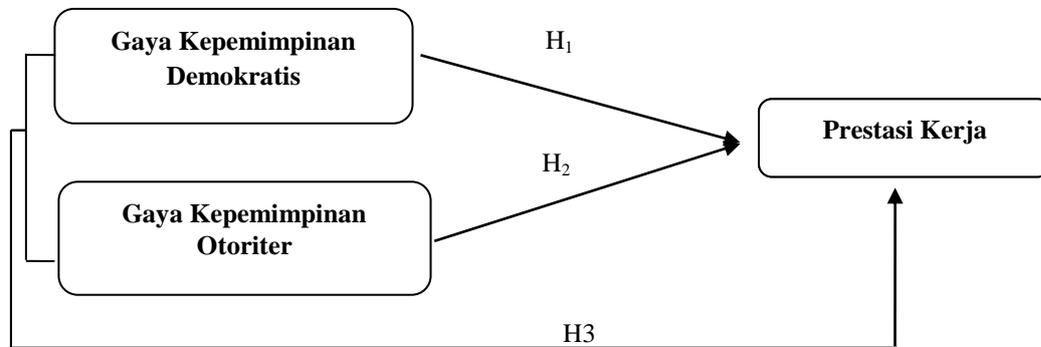
Namun, penilaian kinerja dipengaruhi oleh kegiatan lain dalam perusahaan dan pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Penilaian terhadap prestasi kerja ini dapat dilakukan oleh atasan langsung dari para bawahan atau oleh pihak-pihak yang diberi wewenang untuk mengadakan penilaian, misalnya bagian personalia. Namun selain itu ada cara lain untuk mengadakan penilaian ini, yaitu dengan mengajak para bawahan atau karyawan untuk melakukan penilaian terhadap diri mereka sendiri. Penelitian ini menggunakan indikator prestasi kerja menurut Lestari (2015) dikarenakan pada indikator ini telah mencakup hal yang lebih luas dalam organisasi, seperti kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pengetahuan tentang pekerjaan, Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, Kepuasan kerja, Perencanaan kerja, dan Daerah organisasi kerja.

Penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan Citra (2014) mendapati temuan bahwa variable gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai, sedangkan kepemimpinan otoriter tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Meskipun ketika dilakukan uji secara simultan memiliki pengaruh. Temuan yang sama juga dikonfirmasi oleh Mardiana (2014) dan Laliasa (2018) yang dari hasil penelitiannya mendapati bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Samad (2012) bertujuan mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Sekretaris Dewan DPRK Lhokseumawe. Di mana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Sekretaris Dewan tersebut menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Ilmi (2016) dalam meneliti gaya kepemimpinan yang diterapkan di Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan tinjauan literature maka dapat dirumuskan hipotesis dan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

- H_1 : *Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh terhadap Prestasi Kerja PNS Sekretariat DPRA.*
- H_2 : *Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh terhadap Prestasi Kerja PNS Sekretariat DPRA.*
- H_3 : *Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh terhadap Prestasi Kerja PNS Sekretariat DPRA.*

Gambar 1
Kerangka Konseptual



Metode Penelitian

Populasi adalah sekumpulan objek yang menjadi pusat perhatian, yang padanya terkandung informasi yang ingin diketahui. Objek ini disebut dengan satuan analisis. Satuan analisis ini memiliki kesamaan perilaku atau karakteristik yang ingin diteliti (Sugiyono, 2012). Populasi bisa dikatakan sebagai seluruh kelompok orang, kejadian atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2011). Sampel merupakan contoh atau himpunan bagian (*subset*) dari suatu populasi yang dianggap mewakili populasi tersebut sehingga informasi apa pun yang dihasilkan oleh sampel ini bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi (Umar, 2013).

Jumlah PNS pada Sekretariat DPRA sebanyak 168 (seratus enam puluh delapan) orang pegawai yang terbagi atas beberapa bagian, tingkatan dan golongan dengan jumlah pejabat sebanyak lima orang dan jumlah PNS/staf 163 (seratus enam puluh tiga) orang yang dijadikan total populasi yang akan dimasukkan ke dalam rumus penentuan jumlah sampel dengan teknik penarikan sampel secara *Stratified Random Sampling*, yaitu proses pengambilan sampel melalui proses pembagian populasi ke dalam strata, memilih sampel acak sederhana dari setiap stratum, dan menggabungkannya ke untuk menaksir parameter populasinya

Dari jumlah populasi sebanyak 163 orang yang terbagi atas beberapa bagian berdasarkan dengan data per awal Maret 2018. Selanjutnya untuk menentukan ukuran sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin (2010) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N \cdot e)^2}$$

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah responden penelitian ini adalah:

$$n = \frac{163}{1 + (163 \cdot 0,1)^2} = 61,9$$

Nilai *e* ditetapkan sebesar 10% dan N sebanyak 163 (seratus enam puluh tiga) PNS Sekretariat DPRA, sehingga didapat jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 61,9 dibulatkan menjadi 62 orang responden penelitian. Adapun rincian data responden adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Populasi dan Sampel

No	Bagian Kerja	Jumlah Pejabat	Jumlah Populasi
1	Pimpinan Sekretariat DPR Aceh	1	-
2	Bagian Umum	1	64
3	Bagian Persidangan & Risallah	1	35
4	Bagian Keuangan	1	32
5	Bagian Hukum & Humas	1	32
	Jumlah		163

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, merupakan data yang langsung diperoleh dari subjek penelitian. Untuk pembahasan permasalahan ini, penulis melakukan pengumpulan data melalui kuesioner yaitu dengan menyebarkan sejumlah pernyataan dengan format tertentu dan berbagai pilhan jawaban oleh responden.

Kuesioner dalam penelitian ini bersifat tertutup dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang luas dari objek penelitian, dengan mempertahankan ruang lingkup dari penelitian. Kuesioner yang bersifat tertutup artinya setiap pertanyaan disediakan pilihan jawaban sesuai dengan penilaian responden. Hal ini dimaksudkan agar jawaban dari responden tidak keluar dari pokok permasalahan. Penyebaran kuesioner penelitian dilakukan dengan membagikan langsung kepada PNS Sekretariat DPRA. Data hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner diolah terlebih dahulu agar menjadi data yang kuantitatif. Sedangkan data sekunder merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk menyusun penelitian ini, seperti struktur lembaga/instansi, absen pegawai, wawancara langsung dengan PNS mengenai penilaian kepemimpinan atasannya.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Sekretariat DPRA

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) merupakan salah satu unsur penyelenggara Pemerintahan Aceh yang bertindak sebagai lembaga legislatif di Aceh dengan fungsi merumuskan kebijakan (legislasi) Aceh, mengalokasikan sumberdaya atau anggaran (*budgeting*) dan pengawasan (*controlling*). Berdasarkan Qanun Nomor 4 Tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja dan Qanun Nomor 14 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Qanun Aceh Nomor 4 Tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRA, adalah unsur pelayanan terhadap DPRA.

Sekretariat DPRA mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRA, dan menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRA sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Untuk menjalankan tugasnya, Sekretariat DPRA dipimpin oleh seorang Sekretaris Dewan (Sekwan) yang membawahi empat jabatan dan bagian. Adapun jabatan dan bagian dalam Sekretariat DPRA adalah: Sekretaris DPRA, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Persidangan & Risalah, Kepala Bagian Keuangan dan Kepala Bagian Hukum & Humas.

Perencanaan kinerja menghasilkan suatu rencana strategis yang memuat visi dan misi Sekretariat DPRA, sebagai berikut: Visi: "Menjadi Institusi Terdepan Dalam Memberikan Pelayanan Prima Untuk Mendukung Kinerja DPRA". Sedangkan misi DPRA adalah : 1. Mewujudkan dukungan teknis dan administratif yang prima kepada DPRA, 2. Mewujudkan dukungan sumberdaya aparatur yang handal, profesional dan bertanggung jawab.

Tugas pokok dan fungsi pemangku jabatan struktural dan pembagian tugas (*job description*) non-struktural umum di lingkungan Sekretariat DPRA, mengemban tugas sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan administrasi kesekretariatan.
2. Menyelenggarakan administrasi keuangan.
3. Mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRA.
4. Menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRA sesuai dengan kemampuan keuangan daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud Sekretariat DPRA menyelenggarakan fungsi:

1. Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRA.
2. Penyelenggaraan administrasi keuangan.
3. Penyelenggaraan rapat-rapat DPRA.
4. Penyediaan dan pengkoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRA.
5. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Secara teoritis kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Semakin berkembangnya teknologi, pendidikan, disertai pertumbuhan ekonomi yang semakin meningkat, maka para pelaku-pelaku yang bergelut di bidang ekonomi, budaya maupun bidang lainnya ini dapat mempengaruhi tujuan organisasi yang akan dicapai ke depannya. Salah satu upaya yang harus dilakukan dalam menghadapi tantangan dari luar, dengan menyiapkan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi dan berkualitas, atau sumberdaya manusia yang mempunyai prestasi kerja.

Prestasi kerja adalah hasil yang telah dicapai pegawai menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang telah diselesaikannya dan prestasi kerja dari pegawai perlu dievaluasi dan diperhatikan oleh Sekretariat DPRA. Pegawai dapat dikatakan berprestasi apabila pelayanan yang diberikan sudah maksimal dan tidak

adanya keluhan-keluhan dari masyarakat maupun pihak ketiga lainnya mengenai pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai Sekretariat DPR.

Hubungan positif antara pegawai dan pimpinan dapat dilihat melalui kegiatan sehari-hari dalam organisasi, prestasi kerja dari organisasi dapat dilihat dari seberapa besar peran atau sumbangsih individu terhadap perkembangan dalam organisasi yang akan mempengaruhi keberhasilan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan organisasi sebelumnya. Prestasi kerja pegawai tidak akan meningkat tanpa adanya penerapan gaya kepemimpinan, karena penerapan gaya kepemimpinan merupakan bagian yang sangat penting untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dan dapat menghilangkan kejenuhan. Prestasi kerja pegawai dapat dijadikan sebagai dasar dalam peningkatan/promosi jabatan, pemberian kompensasi, mutasi dan atau pemberhentian.

Karakteristik Responden

Kuesioner yang disiapkan dan diedarkan untuk pengumpulan data sebanyak 62 eksemplar. Alur pengisian kuesioner dimulai dengan memberikan kuesioner kepada setiap PNS yang menjadi responden dalam penelitian ini. Selanjutnya pada saat pengkodean data sebanyak 62 eksemplar dinyatakan lengkap diisi, lalu kuesioner diolah dan dianalisis sejumlah 62 eksemplar dari responden yang menjadi sampel. Bagian pertama kuesioner berisi informasi mengenai karakteristik responden. Karakteristik yang dimaksudkan meliputi jenis kelamin, status perkawinan, usia, latar belakang tingkat pendidikan terakhir dan masa menjadi pegawai. Berikut karakteristik responden dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2
Karakteristik Responden

No	Uraian	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	33	53,2
	Perempuan	29	46,8
2	Status Perkawinan		
	Menikah	56	90,3
	Belum Menikah	6	9,7
3	Usia		
	< 35 Tahun	13	20,9
	36-40 Tahun	11	17,7
	41- 45 Tahun	20	32,2
	> 45 Tahun	17	27,4
4	Pendidikan Terakhir		
	SMA	8	12,9
	Diploma	4	6,4
	Sarjana (S1)	40	64,5
	Magister (S-2)	10	16,1
5	Masa menjadi pegawai		
	≤ 2 Tahun	0	0
	3-5 tahun	4	6,4
	6-8 tahun	4	6,4
	> 9 tahun	54	87,1

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Berdasarkan penjelasan dan Tabel 1, jelaslah bahwa sebagian besar PNS dengan jenis kelamin pria sebanyak 33 (tiga puluh tiga) orang, sebagian besar mereka sudah berkeluarga atau dengan status menikah. PNS ini memiliki usia relatif muda terbanyak dengan kisaran usia 41-45 tahun. Umumnya PNS tersebut memiliki latar belakang pendidikan sarjana, dan dengan masa kerja yang paling dominan > 9 tahun.

Deskripsi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Hasil pengolahan pernyataan pertama menunjukkan nilai rata-rata skor tingkat kesetujuan untuk pernyataan tersebut menunjukkan angka sebesar 4,45. Angka ini berada pada interval 4,00-5,00 (skor untuk pilihan jawaban setuju dan sangat setuju) dapat diartikan secara umum PNS yang menjadi responden penelitian menyatakan pilihan jawaban setuju bahwa pimpinan mau menerima kritik dan saran dari PNS maupun karyawan lain dengan senang hati.

Selanjutnya pada pernyataan yang kedua, nilai rata-rata skor tingkat kesetujuan untuk pernyataan tersebut menunjukkan angka sebesar 4,16. Angka ini lebih besar dari dan mendekati 4,00 (skor untuk pilihan jawaban setuju) dapat diartikan secara umum PNS menyatakan pilihan jawaban setuju bahwa pimpinan memberi tugas dan tanggung jawab kepada PNS.

Pernyataan ketiga berkaitan dengan pimpinan mau menerima pendapat dari PNS maupun karyawan lain. Hasil pengolahan data menunjukkan, sebanyak 4 orang kurang setuju, 37 orang setuju dan 21 orang sangat setuju bahwa pimpinan mau menerima pendapat dari PNS maupun karyawan lain. Untuk lebih jelasnya mengenai distribusi frekuensi jawaban berdasarkan tingkat kesetujuan terhadap pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan demokratis dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3
Distribusi Frekuensi Respon Berdasarkan Tingkat Kesetujuan
Terhadap Pernyataan Yang Berhubungan Dengan Gaya Kepemimpinan Demokratis

No	PERNYATAAN	Frekuensi					Rata-rata
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1	Pimpinan mau menerima kritik dan saran dari PNS maupun karyawan lain dengan senang hati	-	-	1	32	29	4,45
2	Pimpinan memberi tugas dan tanggung jawab kepada PNS	-	-	5	42	15	4,16
3	Pimpinan mau menerima pendapat dari PNS maupun karyawan lain	-	-	4	37	21	4,27
4	Pimpinan selalu memberi contoh yang baik kepada pegawai dan selalu mengawasi jalannya pelaksanaan kegiatan.	-	1	20	26	15	3,88
5	Pimpinan mengikutsertakan PNS dalam pengambilan keputusan	-	-	15	33	14	3,98
6	Pimpinan bersikap disiplin tetapi tidak kaku	-	-	9	28	25	4,25
Rerata							4,16

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Tabel 2 memperlihatkan nilai rerata skor tingkat kesetujuan sebesar 4,16. Angka ini mendekati 4,00 (skor untuk pilihan jawaban setuju) dapat diartikan secara umum PNS memilih alternatif pilihan jawaban setuju

terhadap seluruh item pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan demokratis. Jika ada di antara mereka yang menyatakan tidak setuju atau pun kurang setuju hanya sebagian kecil dari jumlah keseluruhan PNS.

Deskripsi Gaya Kepemimpinan Otoriter

Hasil pengolahan data menunjukkan, nilai rata-rata skor tingkat kesetujuan untuk pernyataan pertama bahwa pimpinan mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan masalah menunjukkan angka sebesar 4,09. Angka ini berada pada interval 4,00-5,00 (skor untuk pilihan jawaban setuju dan sangat setuju) dapat diartikan secara umum PNS yang menjadi responden penelitian menyatakan pilihan jawaban setuju bahwa pimpinan mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan masalah.

Selanjutnya pada pernyataan yang kedua, nilai rata-rata skor tingkat kesetujuan untuk pernyataan tersebut menunjukkan angka sebesar 3,79. Angka ini mendekati 4,00 (skor untuk pilihan jawaban setuju) dapat diartikan secara umum PNS menyatakan pilihan jawaban setuju bahwa semua tugas yang dibebankan kepada bawahan selalu diperinci terlebih dahulu oleh pimpinan.

Pernyataan ketiga berkaitan dengan pimpinan menilai saya berdasarkan perasaan pribadi bukan berdasar kemampuan saya. Hasil pengolahan data menunjukkan, sebanyak 2 orang, 26 orang, 26 orang dan 8 orang menyatakan tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju bahwa pimpinan menilai saya berdasarkan perasaan pribadi bukan berdasar kemampuan saya. Untuk lebih jelasnya mengenai distribusi frekuensi berdasarkan tingkat kesetujuan terhadap pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan otoriter dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4
Distribusi Frekuensi Respon Berdasarkan Tingkat Kesetujuan
Terhadap Pernyataan Yang Berhubungan Dengan Gaya Kepemimpinan Otoriter

No	PERNYATAAN	Frekuensi					Rata-rata
		Sgt Tidak Setuju	Tidak Setuju	Krg Setuju	Setuju	Sgt Setuju	
1	Pimpinan mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan masalah	-	1	11	31	19	4,09
2	Semua tugas yang dibebankan kepada bawahan selalu diperinci terlebih dahulu oleh pimpinan	-	-	21	33	8	3,79
3	Pimpinan menilai saya berdasarkan perasaan pribadi bukan berdasar kemampuan saya	-	2	26	26	8	3,64
4	Pimpinan memberikan kesempatan untuk memberikan pendapat apabila menghadapi masalah, tetapi keputusan akhir tetap ada pada Pimpinan	-	-	10	32	20	4,16
5	Pimpinan mengawasi pekerjaan saya secara ketat	-	-	16	39	7	3,85
6	Pimpinan memiliki disiplin yang sangat tinggi terhadap saya	-	-	6	43	13	4,11
Rerata							3,94

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Tabel 4 memperlihatkan nilai rerata skor tingkat kesetujuan sebesar 3,94. Angka ini mendekati 4,00 (skor untuk pilihan jawaban setuju) dapat diartikan secara umum PNS memilih alternatif pilihan jawaban setuju terhadap seluruh item pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan otoriter. Jika ada di antara mereka yang menyatakan tidak setuju atau pun kurang setuju hanya sebagian kecil dari jumlah keseluruhan PNS.

Deskripsi Prestasi Kerja

Prestasi kerja pegawai didasarkan pada tingkat kesetujuan yang diberikan oleh PNS Sekretariat DPRA terhadap masing-masing pernyataan pada lembaran kuesioner yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja, pernyataan pertama dijabarkan dalam pernyataan “PNS Sekretariat DPRA sering mengoreksi kembali apa yang telah dikerjakan”. Nilai rata-rata skor alternatif pilihan jawaban untuk pernyataan tersebut menunjukkan angka sebesar 3,85. Angka ini mendekati 4,00 (skor untuk pilihan jawaban setuju) dapat diartikan secara umum pegawai cenderung menyetujui bahwa PNS Sekretariat DPRA sering mengoreksi kembali apa yang telah dikerjakan.

Pernyataan kedua menyatakan, PNS Sekretariat DPRA selalu setuju dengan target yang ditetapkan oleh organisasi agar dapat tercapai, dan selalu memahami pekerjaan yang menjadi tugasnya. Nilai rata-rata skor alternatif pilihan jawaban untuk pernyataan tersebut menunjukkan angka sebesar 4,08. Angka ini mendekati 4,00 (skor untuk pilihan jawaban setuju) dapat diartikan secara umum mereka cenderung menyetujui bahwa PNS Sekretariat DPRA selalu setuju dengan target yang ditetapkan oleh organisasi agar dapat tercapai, dan selalu memahami pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Pernyataan ketiga menyatakan, PNS Sekretariat DPRA menemukan sendiri penyelesaian yang baik dan benar untuk mengatasi permasalahan. Nilai rata-rata skor alternatif pilihan jawaban untuk pernyataan tersebut menunjukkan angka sebesar 3,90. Angka ini mendekati interval 4,00-5,00 (skor untuk pilihan jawaban setuju dan sangat setuju) dapat diartikan secara umum PNS Sekretariat DPRA menemukan sendiri penyelesaian yang baik dan benar untuk mengatasi permasalahan. Tabel 5 memperlihatkan distribusi frekuensi pilihan respon tingkat kesetujuan yang diberikan PNS terhadap pernyataan yang berhubungan dengan variabel prestasi kerja.

Tabel 5
Distribusi Frekuensi Respon Berdasarkan Tingkat Persetujuan terhadap Pernyataan yang Berhubungan dengan Prestasi Kerja

No	PERNYATAAN	Frekuensi					Rata-rata
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1	PNS Sekretariat DPRA sering mengoreksi kembali apa yang telah dikerjakan	-	-	16	39	7	3,85
2	PNS Sekretariat DPRA selalu setuju dengan target yang ditetapkan oleh organisasi agar dapat tercapai, dan selalu memahami pekerjaan yang menjadi tugasnya	-	-	11	35	16	4,08
3	PNS Sekretariat DPRA menemukan sendiri penyelesaian yang baik dan benar untuk mengatasi permasalahan	-	2	16	30	14	3,90

4	PNS Sekretariat DPRA sering melakukan tugas yang diberikan oleh pimpinan dan diselesaikan dengan tepat waktu	-	-	9	35	18	4,14
5	PNS Sekretariat DPRA mengetahui bahwa dengan mempunyai target pekerjaan dapat meningkatkan prestasi kerja dalam bekerja	-	1	18	30	13	3,88
6	PNS Sekretariat DPRA bekerja sesuai dengan jam kerja organisasi dan kadang-kadang sering memulai pekerjaan pada bagiannya saat tiba di tempat kerja (meski belum jam kerja)	-	-	7	37	18	4,17
Rerata							4,00

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai rerata skor pilihan respon sebesar 4,00. Angka ini sama dengan 4,00 (skor untuk pilihan respon setuju) dapat diartikan secara umum lembaran kuesioner yang diisi oleh PNS Sekretariat DPRA cenderung menyatakan setuju. Hal ini berarti bahwa umumnya PNS Sekretariat DPRA tersebut dipersepsikan sudah memiliki prestasi kerja yang relatif baik. Jika di antara PNS Sekretariat DPRA yang dipersepsikan memiliki prestasi kerja kurang baik, hanya sebagian kecil dari jumlah keseluruhan PNS Sekretariat DPRA.

Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Otoriter terhadap Prestasi Kerja

Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi masing-masing variabel seperti terlihat dalam bagian output SPSS pada table 6 di bawah ini:

Tabel 6
Nilai Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,396	,592		4,735	,000
	X1	,836	,168	,230	5,809	,000
	X2	,370	,137	,044	2,272	,000

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Berdasarkan hasil output SPSS di atas maka persamaan regresi yang memperlihatkan gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter pada Sekretariat DPRA dalam persamaan berikut:

$$Y = 2,396 + 0,836X_1 + 0,370X_2$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut:

- Persamaan di atas memperlihatkan nilai konstanta sebesar 2,396. Secara statistik dapat diartikan bahwa apabila variabel X_1 dan X_2 (gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter) dianggap tetap, maka variabel nilai Y (prestasi kerja) akan bernilai 2,396. Angka ini mendekati skala 2 (skor pilihan jawaban tidak setuju) pada satuan skala likert yang bermakna bahwa prestasi kerja termasuk kategori cukup.
- Persamaan di atas memperlihatkan nilai koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) sebesar 0,836. Hal ini dapat diartikan setiap kenaikan skor variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar satu pada satuan skala likert akan dapat meningkatkan skor prestasi kerja sebesar 0,836. Dengan kata lain setiap peningkatan skor variabel gaya kepemimpinan

demokratis sebesar 100% akan dapat meningkatkan skor gaya kepemimpinan demokratis sebesar 83,6%. Hal ini mengisyaratkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan demokratis pada Sekretariat DPRA, sehingga jelaslah bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis akan semakin tinggi pula prestasi kerja tersebut. Sebaliknya apabila PNS memiliki prestasi kerja yang rendah, maka gaya kepemimpinan demokratis juga akan rendah.

- c. Persamaan di atas memperlihatkan nilai koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_2) sebesar 0,370. Hal ini dapat diartikan setiap kenaikan skor variabel gaya kepemimpinan otoriter sebesar satu pada satuan skala likert akan dapat meningkatkan skor prestasi kerja sebesar 0,370. Dengan kata lain setiap peningkatan skor variabel gaya kepemimpinan otoriter sebesar 100% akan dapat meningkatkan skor gaya kepemimpinan otoriter sebesar 37%. Hal ini mengisyaratkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan otoriter pada Sekretariat DPRA, sehingga jelaslah bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan otoriter akan semakin tinggi pula prestasi kerja tersebut. Sebaliknya apabila PNS memiliki prestasi kerja yang rendah, maka gaya kepemimpinan otoriter juga akan rendah.

Koefisien Korelasi dan Determinasi

Berikut adalah bagian hasil output SPSS untuk nilai koefisien korelasi dan koefisien determinasi seperti terlihat pada tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7
Nilai Koefisien Korelasi (R) dan Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,609 ^a	,726	,700	,46279

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Tabel 8
Interval dan Tingkat Hubungan Koefisien Korelasi

Interval koefisien	Tingkat hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Hasan (2013)

Hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter tergolong kuat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (R) bernilai positif sebesar 0,609 (berada pada interval 0,60-0,799). Berdasarkan hasil output SPSS di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,726. Hasil ini merupakan variasi yang terjadi pada prestasi kerja pada PNS Sekretariat DPRA yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter). Sisanya sebesar 0,274 lagi (1-0,726) dijelaskan oleh variabel lain selain variabel tersebut.

Hal itu dapat diartikan bahwa sebesar 72,6% prestasi kerja pada Sekretariat DPRA dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter yang diterapkan tersebut. Sisanya sebesar 27,4% lagi dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel tersebut, seperti kepuasan kerja, kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan kerja dan faktor lainnya yang dapat mempengaruhi prestasi kerja.

Tabel 9
Persentase dan Tingkat Hubungan
Koefisien Determinasi

0%≤KD≤100%	Tingkat hubungan
82% – 100%	Sangat Tinggi
49% – 80%	Tinggi
17% – 48%	Cukup Tinggi
5% – 16%	Rendah tapi pasti
0% – 4%	Rendah/Lemah sekali

Sumber: Hasan (2013)

Dari tabel 9 di atas jelas terlihat bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 72,6% masuk dalam kriteria pengaruh yang tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh yang tinggi terhadap prestasi kerja PNS pada Sekretariat DPRA. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter memiliki peran yang penting dalam meningkatkan prestasi kerja PNS.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji apakah skala pengukuran yang dibuat dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas item, yaitu untuk mengetahui apakah item-item pernyataan yang dimuat dalam kuesioner penelitian valid atau tidak. Pengujian validitas kuesioner didasarkan pada perbandingan nilai *r* hitung dan nilai *r* tabel. Nilai *r* hitung dicari dengan mencari nilai korelasi antara skor alternatif pilihan jawaban responden pada item pernyataan tertentu dengan total skor item dalam variabel terkait. Selanjutnya nilai korelasi hitung (*r* hitung) tersebut dibandingkan dengan nilai kritis *r product moment* (*r* tabel) dengan rumus, dengan ketentuan apabila nilai *r* hitung > *r* tabel, maka item pernyataan dalam variabel tertentu dinyatakan valid. Sebaliknya apabila nilai *r* hitung < *r* tabel, maka item pernyataan dalam variabel tertentu dinyatakan tidak valid. Rumus untuk melihat *r* tabel yaitu:

$df\ n1, k-1$ dimana *k* adalah jumlah variabel yang diteliti,

$df\ n2, n-k$ dimana *n* adalah jumlah responden yang menjadi sampel penelitian.

berdasarkan rumus di atas, maka dalam penelitian ini *r* tabel yang dilihat yaitu: $k-1=3-1=2$ dan $n-k=62-3=59$, jadi nilai *r* tabel yang dilihat adalah kolom ke 2 (0.05) dan baris ke 59 dengan nilai signifikansi 5% untuk uji dua arah adalah sebesar 0,252.

Variabel gaya kepemimpinan demokratis terdiri dari enam item pernyataan dilambangkan dengan A1, A2 hingga A6. Nilai *r* hitung untuk item pernyataan pertama (A1) menunjukkan angka sebesar 0,472. Angka ini lebih besar dari nilai *r* tabel yang menunjukkan angka sebesar 0,252. Karena nilai *r* hitung > *r* tabel (0,472 > 0,252) maka item pernyataan A1 dinyatakan valid. Nilai *r* hitung untuk item pernyataan kedua (A2), hingga item pernyataan ke enam (A6) juga lebih besar bila dibandingkan dengan nilai *r* tabel. Dengan demikian dapat diartikan seluruh item pernyataan yang berhubungan dengan variabel gaya kepemimpinan demokratis dinyatakan valid. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Nilai R Hitung	Nilai R Tabel (n= 62)	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Demokratis	A1	0,472	0,252	Valid
		A2	0,638	0,252	Valid
		A3	0,619	0,252	Valid

		A4	0,320	0,252	Valid
		A5	0,445	0,252	Valid
		A6	0,524	0,252	Valid
2	Gaya Kepemimpinan Otoriter	B1	0,417	0,252	Valid
		B2	0,505	0,252	Valid
		B3	0,577	0,252	Valid
		B4	0,560	0,252	Valid
		B5	0,577	0,252	Valid
		B6	0,668	0,252	Valid
3	Prestasi Kerja	C1	0,308	0,252	Valid
		C2	0,450	0,252	Valid
		C3	0,308	0,252	Valid
		C4	0,484	0,252	Valid
		C5	0,518	0,252	Valid
		C6	0,554	0,252	Valid

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Hasil Uji Reliabilitas

Untuk menguji kehandalan kuesioner yang digunakan, maka dalam penelitian ini menggunakan uji reliabilitas. Tolok ukur reliabilitas adalah nilai *cronbach alpha* yang diperoleh melalui perhitungan statistik. Menurut Umar (2013), nilai alpha minimum yang diperoleh sebagai syarat kehandalan kuesioner adalah sebesar 0,60. Hal ini berarti bahwa apabila nilai *cronbach alpha* di bawah 0,60 maka kuesioner belum memenuhi syarat kehandalan. Hasil pengujian reliabilitas kuesioner untuk kedua variabel penelitian memperlihatkan nilai *cronbach alpha* masing-masing sebesar 0,651 untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis, sebesar 0,708 untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter dan sebesar 0,677 untuk variabel prestasi kerja seperti terlihat dalam tabel 11.

Tabel 11
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

No	Variabel	Jumlah Item	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan Demokratis	6	0,651	Handal
2	Gaya kepemimpinan Otoriter	6	0,708	Handal
3	Prestasi Kerja	6	0,677	Handal

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel penelitian lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kuesioner yang digunakan untuk pengumpulan data penelitian telah memenuhi syarat kehandalan. Dengan kata lain, kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti dinilai sudah menunjukkan ketepatan, keakuratan, atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala yang berhubungan dengan variabel terkait.

Hasil Uji Asumsi Klasik

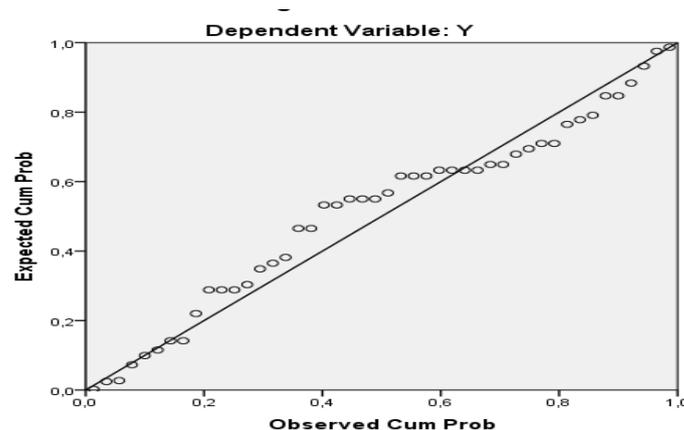
Penggunaan regresi linear berganda sebagai peralatan analisis data mengharuskan adanya uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, multikolinearitas dan

heteroskedastisitas. Sedangkan uji autokorelasi tidak digunakan, karena umumnya kasus autokorelasi hanya terjadi pada data *time series* (runut waktu) (Nachrowi dan Hardius, 2005).

Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh terdistribusi secara normal atau tidak. Analisis terhadap normalitas data dapat dilakukan dengan melihat grafik *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif data normal. Suatu data dikatakan berdistribusi normal apabila normal *P-P Plot* tidak menyimpang jauh dari garis diagonal (Umar, 2013). Hasil pengolahan data memperlihatkan *normal probability plot* seperti Gambar 11 berikut:

Gambar 1
Normal P-P Plot Regression (Uji Normalitas)



Berdasarkan Gambar 1 di atas dapat menunjukkan bahwa garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonalnya. Dengan demikian dapat diartikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi secara normal. Hasil uji normalitas data secara statistik ditunjukkan pada tabel 12 berikut ini:

Tabel 12
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (Uji Normalitas)

		X1	X2	Y
N		62	62	62
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,2903	4,1935	4,1290
	Std. Deviation	4,5762	4,7352	4,6107
Most Extreme Differences	Absolute	,447	,433	,433
	Positive	,447	,433	,433
	Negative	-,263	-,309	-,341
Kolmogorov-Smirnov Z		351	348	340
Asymp. Sig. (2-tailed)		,643	,766	,677

Berdasarkan output yang dipaparkan pada table sebelumnya, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk X_1 sebesar 0,643, untuk X_2 sebesar 0,766, dan untuk Y sebesar 0,677 adalah lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	Nilai VIF
Gaya kepemimpinan demokratis	0,642	1,559
Gaya kepemimpinan otoriter	0,642	1,559

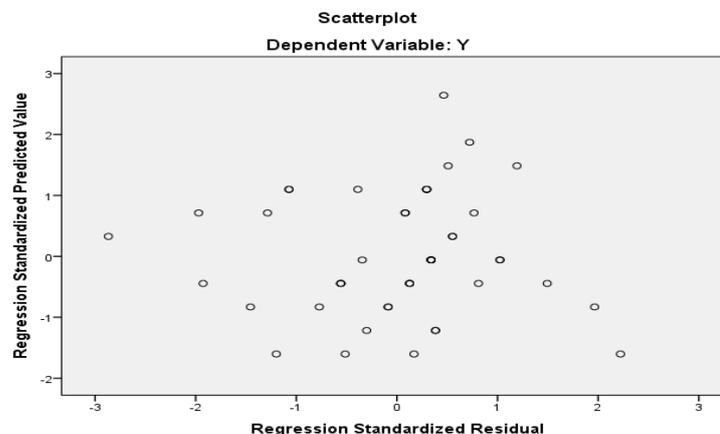
Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Berdasarkan tabel 13 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi. Hal ini dikarenakan hasil pengujian untuk masing-masing variabel independen menunjukkan bahwa nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

Uji Heteroskedastisitas

Terakhir uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Hal ini didukung oleh pendapat Nachrowi dan Hardius (2005) yang menyatakan heteroskedastisitas akan terdeteksi bila *plot* menunjukkan pola yang sistematis. Hasil pengolahan data memperlihatkan grafik *scatterplot* seperti ditunjukkan dalam gambar 2

Gambar 2
 Grafik *Scatterplot* Hasil Pengujian Heteroskedastisitas



Gambar 2 menunjukkan bahwa grafik *scatterplot* tidak memiliki pola yang sistematis, dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat diartikan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Pembuktian Hipotesis

Pembuktian hipotesis menggunakan peralatan statistik uji F dan uji t untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen secara simultan dan secara parsial terhadap variabel dependen. Masing-masing pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Uji F (Pengujian Secara Simultan)

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan nilai F hitung sebesar 76,77 untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_2). Nilai f hitung tersebut

lebih besar bila dibandingkan dengan nilai F tabel sebesar 3,15 (pada df n1=2, df n2=59), sehingga dapat diartikan bahwa secara simultan variabel independen (gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja PNS pada Sekretariat DPRA. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil uji F sebagai tolok ukur pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,331	2	,166	76,77	,000 ^b
Residual	12,636	59	,214		
Total	12,968	61			

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Uji t (Pengujian Secara Parsial)

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,809 untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_2) sebesar 2,272. Nilai t hitung tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan nilai t tabel sebesar 2,001 (pada df n2=59, kolom 0.025-0.050), sehingga dapat diartikan bahwa secara parsial variabel independen (gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja PNS pada Sekretariat DPRA. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil uji t sebagai tolok ukur pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15
Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,396	,592		4,735	,000
1 X1	,836	,168	,230	5,809	,000
X2	,370	,137	,044	2,272	,000

Sumber: Data Primer (diolah), 2018

Berdasarkan tabel 15 jelaslah bahwa secara parsial gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja PNS pada Sekretariat DPRA.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

1. Variabel gaya kepemimpinan demokratis lebih berpengaruh terhadap prestasi kerja PNS pada Sekretariat DPRA dari pada gaya kepemimpinan otoriter, yaitu sebesar 0,836 atau 83,6% artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis, semakin tinggi pula prestasi kerja PNS pada Sekretariat DPRA, ini dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi (R) dengan nilai kuat dan positif sebesar 0,609 atau 60,9%, Sebaliknya jika gaya kepemimpinan demokratis relatif tidak tinggi, maka akan didapati prestasi kerja yang juga tidak tinggi pada Sekretariat DPRA.
2. Hasil pengujian statistik secara simultan menunjukkan nilai f hitung sebesar 76,77 untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_2). Nilai F hitung tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan nilai F tabel sebesar 3,15, sehingga dapat diartikan

bahwa secara simultan variabel independen (gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja PNS pada Sekretariat DPRA.

3. Hasil pengujian statistik secara parsial menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,809 untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter (X_2) sebesar 2,272. Nilai t hitung tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan nilai t tabel sebesar 2,001, dengan demikian gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja PNS pada Sekretariat DPRA.
4. Masih ada beberapa PNS dan pegawai lainnya yang kurang disiplin, sering tidak tepat waktu, berada di luar kantor pada saat jam dinas, dan kurang tanggap dalam melaksanakan tugas yang diberikan disamping juga fasilitas pendukung pekerjaan yang terbatas, sehingga memperlambat PNS dan pegawai lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, membuat prestasi kerja para PNS dan pegawai lainnya tidak meningkat secara signifikan terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan.

Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan yang sudah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi saran penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan demokratis sebaiknya lebih ditingkatkan lagi dalam prakteknya oleh pimpinan, karena pemimpin dengan gaya ini dapat lebih harmonis hubungannya dengan para pegawai, sehingga dapat menunjang proses dan hasil pencapaian tujuan/target kerja maupun tujuan/target organisasi.
2. Gaya kepemimpinan otoriter dapat diterapkan dengan melibatkan pegawai dalam pengawasan dan membangun rasa percaya kepada bawahan dengan tetap tegas tetapi tidak kaku dan melakukan evaluasi serta memberi solusi terbaik untuk pencapaian prestasi kerja yang lebih baik.
3. Pimpinan harus membangun komunikasi yang baik dan lebih intens dengan bawahan dalam melaksanakan tugas, hubungan yang harmonis dengan para pegawainya dalam keseharian, supaya nantinya dapat tercipta suasana kerja yang saling menghargai antara pimpinan dan bawahan. Dengan demikian kerjasama yang baik, semangat kerja yang positif dapat terwujud. Pimpinan juga harus memperhatikan pemberian tugas sesuai deskripsi tugas masing-masing di samping juga dapat diberikan tugas lainnya sesuai kebutuhan dinas.
4. Pimpinan diharuskan lebih tegas lagi dalam memberikan sanksi pada para pegawai yang sudah melanggar peraturan, baik terkait disiplin waktu dan peraturan-peraturan lainnya. Hal ini dimasukkan agar tidak ditiru oleh pegawai lain karena akan menurunkan prestasi kerja pegawai lainnya, sehingga pegawai tersebut nantinya akan menjadi ikut-ikutan atau meniru pelanggaran-pelanggaran peraturan yang ada dikarenakan tidak ada ketegasan mengenai sanksi dari pimpinan.
5. Pimpinan dapat menemukan kolaborasi cara, sikap dan gaya kepemimpinan terbaik yang dapat diterapkan agar PNS dan pegawai lainnya yang kurang disiplin, sering tidak tepat waktu, berada di luar kantor pada saat jam dinas, dan kurang tanggap dalam melaksanakan tugas yang diberikan disamping juga fasilitas pendukung pekerjaan yang terbatas, sehingga memperlambat PNS dan pegawai lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka dapat dikurangi jumlahnya, sehingga membuat kinerja dan prestasi kerja para bawahan lebih meningkat secara signifikan.

Referensi

- Agni, D. dan Sherly. (2015). Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Departemen Room Division Swiss-Bellinn Hotel Manyar Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. 2. 529-545
- Assagaf. (2014). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan, Nilai Pelanggan, Kepuasan Pelanggan, serta Trust Terhadap Loyalitas Nasabah (Studi Kasus Nasabah Asuransi Manulife di Jawa Tengah). Skripsi
- Astuti, D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Prestasi Kerja karyawan pada RSU Latersia Binjai. *Jurnal Multi Sains*,4(1). 95-108.
- Citra, L.T., Tewel, B., dan Sepang, J.L. (2014). Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada KPP Pratama Manado. *Jurnal EMBA*, 2.1 .38-47.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Index.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hasan, I. (2013). *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik edisi kedua*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2010). *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, M.S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ilmi, M.U. (2016). Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Deskriptif Di Biro Administrasi Kemasyarakatan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur). *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*. 4,(3).
- Istijanto. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Laliasa, G., Nur, M. dan Tambunan, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan dan Holtikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. *Sigma: Journal of Economic and Business*, 1,1. 83-103.
- Lestari, D (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal JIBEKA*, 9,1.
- Lumban, J. (2010). *Hubungan Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja Karyawan PT. Damai Abadi Aluminium Medan*. Skripsi
- Mangkunegara, P.A. (2010). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima, Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Indonesia*, Jakarta. Ghalia.
- Mardiana. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda. www.portal.fisip.unmul.ac.id, diakses tanggal 10 Juli 2015.
- Nachrowi, D. dan Usman, H. (2005). *Pendekatan Populer Praktis ekonometrika untuk analisis ekonomi dan keuangan*. Universitas Indonesia.
- Nugroho, C.A. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata DIY. *Journal of Economic and Business* 2(1) January 2015 pp. 83-103.
- Ruvendi, R. (2005). Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor, *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 1(1).
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Slovin. (2010). *Metodologi Penelitian*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugandi dan Suprayogi, Y. (2011). *Administrasi Publik (Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia)*. Bandung: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif dan R&D)*. Alfabeta, Bandung.
- Sutikno. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Lombok: Holistica Lombok.
- Syafiie, I.K. (2006). *Sistem Administrasi Publik Republik Indonesia (SANKRI)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Thoha, M. (2013). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta:Prenada Media.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.
- Veithzal, R. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, R. dan Sagala, E.J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (edisi kedua)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Woods, P. A. (2009). Democratic Leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*,7(1). 3-26.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yusuf, M. A. Samad. (2012). Pengaruh Imbalan dan gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomika*,3(5).