

## **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah**

**Taufiq Hidayaturrokhman, dan Ratna Kusumawati\***

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Wahid Hasyim

\*Email: ratna\_kusumawati@unwahas.ac.id

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dewan pelaksana pengelola masjid agung jawa tengah. Penelitian ini menggunakan metode sensus data dari 119 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan uji parsial (uji t) variabel gaya kepemimpinan demokratis di peroleh nilai t hitung  $6,125 > 1,657$  (t tabel) dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ , artinya gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dewan pelaksana pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Variabel disiplin kerja di peroleh nilai t hitung  $-1,419 < 1,657$  (t tabel) dengan taraf signifikansi  $0,159 > 0,05$  artinya disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dewan pelaksana pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Berdasarkan hasil uji F (simultan) diketahui bahwa F hitung  $> F$  tabel ( $20,337 > 2,68$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan atau bersama – sama gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada dewan pelaksana pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) terhadap variabel gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja menunjukkan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada dewan pelaksana pengelola Masjid Agung Jawa Tengah sebesar 24,7%. Sedangkan sisanya ( $100\% - 24,7\% = 75,3\%$ ) dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.*

**Kata Kunci:** *Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kinerja Karyawan*

### **Abstract**

*This study aims to analyze and prove the influence of democratic leadership style and work discipline on the work performance of the executive board of managers of the Central Java Grand Mosque. This research uses census data method from 119 respondents. The data analysis technique used is multiple linear regression. Based on the results of data analysis using a partial test (t test) democratic leadership style variables in the t value obtained  $6.125 > 1.657$  (t table) with a significance level of  $0.000 < 0.05$ , meaning that the democratic leadership style has a positive effect on the performance of the executive board of the management of the Great Mosque Central Java. Variable of work discipline obtained t value  $-1.419 < 1.657$  (t table) with a significance level of  $0.159 > 0.05$  means that work discipline does not have an influence on the performance of the executive board of managing managers of the Central Java Grand Mosque. Based on the results of the F test (simultaneous)  $> F$  table ( $20.337 > 2.68$ ), so that it can be concluded that simultaneously or together the democratic leadership style and work discipline have a significant positive effect on employee performance on the managing board of the Central Java Grand Mosque. The results of testing the coefficient of determination ( $R^2$ ) on the variables of democratic leadership style and work discipline showed an influence on the performance of employees on the managing board of the Central Java Grand Mosque manager at 24.7%. While the rest ( $100\% - 24.7\% = 75.3\%$ ) can be explained by other variables outside this study.*

**Keywords:** *Career Performance, Democratic Leadership Style, Work Discipline*

## PENDAHULUAN

Pada sebuah perusahaan baik dalam skala besar maupun kecil untuk mencapai tujuan sangatlah penting, berbagai usaha untuk mencapai sebuah tujuan dilakukan dari memperbaiki teknologi, manajemen sampai sumber daya manusia semuanya untuk mencapai tujuan perusahaan setiap tahun, bulan, minggu bahkan hari, sekarang ini berbagai masalah dihadapi perusahaan, terutama persoalan manajemen sumber daya manusia. Organisasi yang baik memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Akan lebih baik jika organisasi mengalami perbaikan dan perkembangan secara berkelanjutan. Salah satu perbaikan yang diupayakan organisasi yakni meningkatkan atau mempertahankan keunggulannya. Dalam persaingannya di dunia ekonomi ini, semakin ketatnya persaingan antar perusahaan dimana dituntut untuk tetap bertahan dalam persaingan tersebut dan pengaruh kepemimpinan di perusahaan masing-masing juga berbeda dan menjadi faktor dalam pengaruhnya di perusahaan tersebut. Salah satu hal yang dapat ditempuh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang ketat yaitu dengan meningkatkan kinerja perusahaan selain pengelolaan yang baik, tiap perusahaan juga memerlukan kepemimpinan yang dapat menyampaikan dan menggambarkan dengan baik tujuan perusahaan. Pemimpin yang baik akan dapat menimbulkan kesadaran dari karyawan untuk memenuhi harapan sang pemimpin. Seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi moral dan kinerja seorang karyawan. Untuk itu kepemimpinan yang baik dapat memotivasi karyawan untuk dapat mengeluarkan seluruh potensi yang ada dan pada akhirnya mampu memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

Kinerja secara umum bermakna sebagai suatu hasil yang dicapai dengan kemampuan karyawan itu sendiri, tentu tidak mudah untuk mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan dan karena kinerja suatu perusahaan merupakan efisiensi yang berupa modal, material, peralatan, dan keahlian yang dapat dioptimalkan untuk mengerjakan produksi barang dan jasa pada perusahaan dan gaya kepemimpinan dari suatu perusahaan menjadi faktor pendorong dan pendukung dalam memimpin karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Segala usaha dilakukan untuk mencapai tujuan di antaranya dengan menggunakan sumber daya manusia yaitu tenaga kerja yang handal dan profesional dan gaya kepemimpinan dari kinerja seorang pemimpin, dimana pemimpin harus memiliki sifatnya yang ideal dan baik sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawannya, menurut Robbin (2006) yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi sangat penting dalam kemajuan organisasi untuk maju mundurnya suatu perusahaan tergantung dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin baik dalam proses mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan pengaruh yang penting agar tujuan perusahaan tercapai. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Ivancevich (2001) dalam Sainull, (2007) mengatakan, seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi. Kinerja karyawannya baik apabila pimpinan dapat member motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik.

Gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut dan diterapkan oleh manajemen puncak atau pimpinan.

Teori path goal mengasumsikan bahwa pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi tertentu, pemimpin dapat menggunakan perilaku suportif untuk meningkatkan kepaduan kelompok dan menumbuhkan iklim positif. Setelah kelompok familier dengan tugas dan saat masalah-masalah baru ditemukan, pemimpin dapat menampakkan perilaku partisipatif untuk meningkatkan motivasi anggota kelompok. Terakhir, perilaku yang berorientasi pada prestasi dapat dipakai untuk mendorong kinerja yang semakin meningkat. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan Kinerja Karyawan.

Disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman pedoman organisasi (Mangkunegara, 2007 : 129), tanpa pelaksanaan yang baik maka akan

memperlambat sebuah organisasi berkembang maka perlunya disiplin kerja dari pegawai untuk dapat mematuhi aturan atau pedoman yang ada sehingga muncul kinerja yang baik dan dapat memajukan organisasi tersebut, disiplin belum dinyatakan efektif bekerja bilamana penampilan kedisiplinan itu hanya berdasarkan ketakutan, disiplin dalam arti sejati adalah hasil dari interaksi norma norma yang harus dipatuhi, norma norma itu ridak lain hanya bersangkutan berkaitan dengan etika dan tata karma. Hasibuan (2005 :120) dalam Agus Purwoko, (2011). disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan organisasi dan norma norma social yang berlaku. Peraturan atau pedoman perlu ditata dengan baik supaya dapat memunculkan kedisiplinan kerja karena adanya sanksi atas ketidak disiplin yang telah berlaku di organisasi.

Masjid Agung Jawa Tengah merupakan masjid ikon Jawa Tengah, wisata religi Jawa Tengah dan termasuk Masjid termegah di Indonesia. Masjid Agung Jawa Tengah sekarang ini tidak hanya dikenal di dalam negeri Indonesia tetapi juga dunia terbukti wisatawan dari berbagai Negara ini terbukti kotak infaq masjid yang banyak mendapat uang asing seperti mata uang, Amerika, Singapura, Arab Saudi, Malaysia, Thailand, Brunai Darussalam, China dan lain lain. Masjid Agung Jawa Tengah merupakan masjid yang mengkombinasikan tempat ibadah dan tempat perekonomian masyarakat seperti adanya kios-kios, perkantoran, dan ruang untuk event-event besar serta mewah

Berdasarkan penelitian dari Agus Purwoko dan Tetra Hidayati (2011) yang melakukan penelitian terkait kinerja karyawan dengan variable yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, hasil penelitian menunjukkan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tri Mandiri Selaras Samarinda.

Sementara penelitian dilakukan Sudarmo dan Hendika Swasti (2013) dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan, hasil penelitian menunjukkan Bahwa variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ismed Wijaya dan Irwansyah (2017) pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai badan penanaman modal dan promosi provinsi sumatera utara dan hasil penelitian pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Penanaman Modal Dan Promosi Provinsi Sumatera Utara.

Penelitian juga dilakukan oleh Mahbub (2017) dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng Banyuwangi Jawa Timur hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada BRI Syariah KCP Genteng.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah?
2. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007 : 9).

*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010 :71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2007:22). Sedangkan pandangan kinerja menurut menurut Hasibuan (2005:94) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya di dasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Ada beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja antara lain :

1. **Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

2. **Otoritas (wewenang)**

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. **Disiplin**

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. **Inisiatif**

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

- Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya Kepemimpinan Demokratis, yaitu gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi (Prima, A, 2013). Pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan saat ada masalah. Selain itu pimpinan juga memberikan gambaran dan bimbingan yang efisien tentang tugas yang akan diberikan kepada bawahannya. Lebih dari itu seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokratis akan menggunakan jabatan dan kekuatan pribadinya untuk memaksimalkan potensi yang ada pada bawahannya sehingga baik karyawan maupun perusahaan dapat berkembang bersama-sama.

Pada gaya kepemimpinan demokratis ini terdapat koordinasi yang kuat atas pekerjaan yang diemban masing-masing bawahan sehingga kekuatan utama bukan pada pimpinan melainkan partisipasi aktif dari semua anggota. Rasa tanggung jawab internal pada masing-masing bawahan

juga menjadi salah satu dasar dalam gaya kepemimpinan ini. Selain melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini juga harus bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Juga mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat (Sasongko, F, 2014).

#### Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sesuai dengan tulisan (Nugraha, W,U, 2013), antara lain:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak.  
Bawahan dapat memberikan masukan atas keputusan yang dibuat pemimpin, sehingga cara pengambilan keputusan didasarkan atas musyawarah.
2. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.  
Dalam pengambilan keputusan ataupun penyusunan kebijakan selalu melibatkan bawahan sehingga keputusan bukan hanya mementingkan sebelah pihak saja (pimpinan).
3. Pujian dan kritik seimbang.  
Pimpinan dan bawahan tidak selalu saling memuji atau mengkritik, kedua-duanya berjalan seimbang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut.
4. Pimpinan mendorong prestasi bawahan.  
Pimpinan jeli dalam menggali dan mengembangkan potensi bawahannya sehingga bawahan mempunyai prestasi yang baik bagi organisasi.
5. Suasana saling percaya.  
Suasana yang selalu harmonis dalam lingkungan organisasi Tanggung jawab dipikul bersama Kelebihan yang paling utama, yaitu saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi

#### Disiplin Kerja

Anoraga (2006:46) disiplin dalam kamus bahasa Indonesia susunan W.J.S. Poerwadarminta adalah Latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib dan ketaatan pada aturan dan tata tertib. Adapun pengertian disiplin kerja menurut Husin (2000:95) adalah pegawai patuh dan taat melaksanakan peraturan kerja yang berupa lisan maupun tulisan dari kelompok maupun organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2007:129), disiplin kerja dapat diartikan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Pendapat lain menurut Siswanto (2001:291) disiplin kerja sebagai sikap menghormati, menghargai, dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kurangnya kesadaran dan kesediaan untuk bertindak atau berperilaku sesuai norma dan peraturan atau undang-undang menyebabkan individu atau pegawai berbuat indisipliner. Lebih lanjut lagi menurut Hasibuan (2005:193), dalam suatu organisasi umumnya individu-individu yang berada di dalamnya sadar akan adanya norma atau aturan organisasi dan mereka pun sadar akan tuntutan kepatuhan terhadap norma atau aturan tersebut. Norma itu sendiri merupakan standar atau aturan main yang diikuti oleh banyak orang. Perilaku yang ditunjukkan oleh masing-masing individu pegawai mencerminkan sampai seberapa jauh pegawai tersebut konsekuen dan konsisten mengikuti dan mematuhi atau melanggar norma dan aturan yang berlaku di organisasi pemerintahan.

Disiplin belum dapat dinyatakan efektif bekerja bilamana penampilan kedisiplinan itu hanya berdasarkan ketakutan. Disiplin dalam arti sejati adalah hasil dari interaksi norma-norma yang harus dipatuhi. Norma-norma itu tidak lain hanya bersangkutan dengan ukuran legalistik melainkan berkaitan dengan etika dan tata krama. Hasibuan (2005:120) berpendapat disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Mangkunegara (2007:129) mengutarakan macam-macam disiplin kerja dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan bersifat korektif:

##### 1. Disiplin Preventif

Pendekatan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Artinya melalui

kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para pegawai organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.
- b. Para pegawai perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogianya disertai informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
- c. Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran bagi pelanggar. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakasai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang.

Pendisiplinan dilakukan secara bertahap, dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan dimulai dari yang paling ringan hingga yang paling terberat. Misalnya dengan peringatan lisan, pernyataan ketidakpuasan oleh atasan langsung, penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian sementara, pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, pemberhentian tidak dengan hormat.

Menurut Hasibuan (2006) indikator-indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu perusahaan, yaitu sebagai berikut:

### 1. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau pekerjaannya itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan rendah. Di sini letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

### 2. Pimpinan menjadi role model

Dalam menentukan disiplin kerja karyawan maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

### 3. Diperlakukan adil

Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

#### 4. Pengawasan melekat

Pengawasan melekat harus dijadikan suatu tindakan yang nyata dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan pengawasan ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerjanya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

#### 5. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.

### METODE PENELITIAN

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*), Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).
2. Variabel bebas (*Independent Variable*), Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1) dan disiplin Kerja (X2).

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan di Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah adalah karyawan yang menjadi bagian dari kemajuan Masjid Agung Jawa Tengah sejumlah 119 karyawan. Teknik sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus, dimana seluruh sampel yang tersedia dijadikan sampel. Berdasarkan sensus, diperoleh sampel sejumlah 119 responden. Sebelum melakukan analisis data penelitian ini diuji dengan uji validitas dan reliabilitas, selanjutnya analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum melihat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner yang diberikan. Tujuan pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner adalah untuk meyakinkan bahwa kuesioner yang disusun akan benar-benar baik dalam mengukur gejala dan menghasilkan data yang valid.

#### 1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya kuesioner, suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner, Imam Ghozali (2001:45). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka item-item pertanyaan dinyatakan valid dan sebaliknya, jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka item-item pertanyaan dinyatakan tidak valid. Nilai  $r$  hitung dalam uji ini adalah pada kolom Item – total statistics (corrected item – total correlation). Sedangkan nilai  $r$  tabel dapat dilihat pada tabel  $r$  dengan persamaan  $N - 3 = 119 - 3 = 116 = 0,159$ . Artinya, seluruh item pernyataan dinyatakan valid.

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Cronbach Alpha. Pengujian reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1. Hasil Pengujian Reliabilitas**

VARIABEL / INDIKATOR	Cronbach Alpha	KETERANGAN
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0,734	Reliabel
Disiplin Kerja	0,792	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,744	Reliabel

Sumber: Data Primer *Output SPSS.16* yang diolah, 2019

Hasil pengujian reliabilitas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh nilai Alpha yang lebih besar dari 0,60. Hal ini berarti bahwa konstruk variable-variabel tersebut adalah reliabel.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil uji regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2. Uji regresi berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients	Signifikanasi (Sig)	Keterangan
Gaya Kpemimpinan Demokratis (X1)	0,440	0,000	Positif dan signifikan
Disiplin Kerja (X2)	-0,091	0,159	Negatif dan tidak signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Dari persamaan tersebut dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Variabel Gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja secara simultan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki nilai koefisien positif dan signifikan pada 0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Nilai koefisien menunjukkan setiap peningkatan 1% gaya kepemimpinan partisipatif akan menaikkan kinerja karyawan sebanyak 44,0% dengan asumsi variabel lain konstan

3. Disiplin kerja memiliki nilai koefisien negatif dan tidak signifikan pada 0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien menunjukkan setiap peningkatan 1% disiplin kerja akan menaikkan kinerja karyawan sebanyak -0,91% dengan asumsi variabel lain konstan
4. Uji parsial (t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas atau variabel independen (X) secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Y).

**Tabel 2. Uji t Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	27.220	5.211		5.223	.000
G.KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS	.440	.072	.490	6.125	.000
DISIPLIN KERJA	-.091	.064	-.114	-1.419	.159

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN



Variabel gaya kepemimpinan demokratis di peroleh nilai t hitung  $6,125 > 1,657$  (t tabel) dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{a1}$  atau hipotesis pertama diterima. Artinya gaya kepemimpinan demokratis (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Variabel disiplin kerja di peroleh nilai t hitung  $-1,419 < 1,657$  (t tabel) dengan taraf signifikansi  $0,159 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{a2}$  atau hipotesis kedua ditolak. Artinya disiplin kerja (X2) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

#### 5. Uji Simultan (F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama sama atau secara simultan dalam mempengaruhi variabel dependen. Hasil uji F disajikan dalam tabel 4.10 berikut:

**Tabel 3. Uji F ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	533.228	2	266.614	20.337	.000 <sup>a</sup>
Residual	1520.738	116	13.110		
Total	2053.966	118			

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA, G.KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan hasil uji F (simultan) pada tabel 4.10 diketahui bahwa F hitung  $> F$  tabel ( $20,337 > 2,68$ ), maka  $H_{a3}$  diterima dan  $H_{03}$  ditolak dengan taraf probabilitas signifikan 0,000. Berdasarkan hasil tersebut maka  $p < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan atau bersama – sama gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

#### 6. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R Square atau R kuadrat) atau disimbolkan dengan " $R^2$ " yang menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel bebas atau variabel independen (X) terhadap variabel terikat atau dependen (Y).

**Tabel 4. Koefisien Determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510 <sup>a</sup>	.260	.247	3.621

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA, G.KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan tabel 4.11 diketahui nilai  $R^2$  adalah 0,260, hal ini berarti variasi variabel independen (gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja) dapat menjelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) sebanyak 24,7%. Sedangkan sisanya ( $100\% - 24,7\% = 75,3\%$ ) dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Berdasarkan pengujian hipotesis ( $H_{a1}$ ) telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Hasil dari pengujian menggunakan SPSS versi 16 menunjukkan hasil t hitung sebesar  $6,125 > t$  tabel sebesar  $1,657$  dengan taraf signifikansi

sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_{a1}$  dan menolak  $H_{o1}$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Agus Purwoko, (2011) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan..

Berdasarkan pengujian hipotesis ( $H_{a2}$ ) telah membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari pengujian menggunakan SPSS versi 16 menunjukkan hasil t hitung sebesar  $-1,419 < t$  tabel sebesar 1,657 dengan taraf signifikansi sebesar 0,159 tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_{a1}$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa tidak ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Aukia Nelizulfa (2018) yang menunjukkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memiliki nilai thitung < ttabel ( $-0,342 < 2,024$ ) dengan tingkat signifikansi  $> 0,05$  ( $0,734 > 0,05$ ). Oleh karena itu,  $H_2$  ditolak, sehingga disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji F (simultan) diketahui bahwa  $F$  hitung  $> F$  tabel ( $20,337 > 2,68$ ), maka  $H_{a3}$  diterima dan  $H_{o3}$  ditolak dengan taraf probabilitas signifikan 0,000. Berdasarkan hasil tersebut maka  $p < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan atau bersama – sama gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

## KESIMPULAN

Dari data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner, maka dilakukan pengujian validitas untuk mengukur valid tidaknya suatu kuisioner. Kemudian dilakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui bahwa jawaban responden terhadap pernyataan konsisten dari waktu ke waktu. Dalam uji asumsi klasik yang meliputi uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dan tidak terjadi heteroskedastisitas serta memiliki distribusi normal.

Hasil pengujian hipotesis  $H_{a1}$  yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 6,125 dengan probabilitas signifikan 0,000. Berdasarkan hasil tersebut t hitung  $6,125 > t$  table 1,657 atau  $p < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_{o1}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

Hasil pengujian hipotesis ( $H_{a2}$ ) yang dilakukan membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar  $(-1,419)$  dengan probabilitas signifikansi 0,159. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh hasil t hitung  $(-1,419) < t$  table 1,657 atau  $p > 0,05$  ( $0,159 > 0,05$ ), maka  $H_{o2}$  diterima dan  $H_{a2}$  ditolak, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

Berdasarkan hasil uji F (simultan) diketahui bahwa  $F$  hitung  $> F$  tabel ( $20,337 > 2,68$ ), maka  $H_{a3}$  diterima dan  $H_{o3}$  ditolak dengan taraf probabilitas signifikan 0,000. Berdasarkan hasil tersebut maka  $p < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan atau bersama – sama gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu

bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis pada indikator suasana saling percaya memiliki index paling rendah, oleh karena itu karyawan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah diharapkan dapat saling mempercayai satu sama lain sehingga terjalin

kerjasama yang baik didalam organisasi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Sedangkan index tertinggi didapat pada indikator keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, hal ini berarti bahwa metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi sudah baik dan harus dipertahankan demi kemajuan pengetahuan karyawan mengenai konsumen sudah baik dan harus dipertahankan demi kemajuan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

Berdasarkan penelitian diketahui bahwa variabel disiplin kerja pada indikator diperlakukan adil memiliki index paling rendah, oleh karena itu pemimpin maupun sesama karyawan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah diharapkan lebih berlaku adil kepada sesama. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah. Sedangkan index tertinggi diperoleh dari indikator sanksi hukuman, hal ini berarti bahwa pemberian sanksi sesuai dengan standar peraturan yang berlaku pada organisasi sudah baik dan perlu dipertahankan demi kemajuan Dewan Pelaksana Pengelola Masjid Agung Jawa Tengah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Agus Purwoko, (2011). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT tri mandiri selaras samarinda*. Universitas Mulawarman.
- Nelizulfa, Aulia dan , Fauzan, SE, M.Si (2018) *Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Jamu Air Mancur Karanganyar)*. Skripsi skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2006. *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gede Prawira Utama Putra dan Made Subudi (2014). *Pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, Dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pada hotel matahari terbit bali tanjung Benoa Nusa dua*. Universitas Guritno,
- Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74. Udayana Bali
- Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 165-180
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Husein, Umar. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ismed wijaya dan Irwansyah, (2017). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai badan penanaman modal dan promosi Provinsi sumatera utara*. Universitas Negeri Medan.
- Kartini Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan Jakarta* : PT Raja Grafindo Persada.
- Kamus Besar Bahasa Indonesian Pusat Bahasa edisi keempat, penerbit PT. gramedia Lt 2-3 , jakarta 10270 www. Gramedia.com
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali 1998
- Kreitner, Robert dan Knicki, Angelo. 2003, *Perilaku Organisasi*. Edisi pertama. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosada karya. Bandung
- Mahbub, (2017) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng Banyuwangi Jawa Timur*. Institute Agama Islam Darussalam Banyuwangi.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS. Vol 7. No Hal: 197-209.

- Muh Suud, 2000, *persepsi sosial tentang kredibilitas pemimpin. Sinergi kajian bisnis dan manajemen* vol 3.
- Nugraha, W.U. (2013). *Gaya Kepemimpinan Demokrasi.*, from: [www.widiutamanugraha.blogspot.com/2013/04/gaya-kepemimpinan-demokratis.html](http://www.widiutamanugraha.blogspot.com/2013/04/gaya-kepemimpinan-demokratis.html)
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.
- Prima, A. (2013). *Pengertian Kepemimpinan Demokratis dan Otokratis.* [www.banzofimagination.blogspot.com/2013/05/pengertian-kepemimpinan-demokratis-dan.html](http://www.banzofimagination.blogspot.com/2013/05/pengertian-kepemimpinan-demokratis-dan.html)
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Robbins, Stephen P (2006) *perilaku organisasi* edisi Sembilan, jilid 2 jakarta : indeks kelompok gramedia
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku organisasi* (Jilid 12). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2006. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robert, (1992) dan James et al, (1996) *pengertian gaya kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan*.
- Suryono. 2008. *Peluang Bisnis Tahan Kritis*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Setyawan, Budi dan Waridin. 2006. *Manajemen Personalialia*. Ghalia Inonesia, Jakarta.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Sasongko, F. (2014). *Pengertian Kepemimpinan, Tipe Dan Gaya*.
- Sudarmo dan Hendia Swasti Lukita, (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Widyatmini dan Luqman Hakim (2006). *Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja*. Jurnal ekonomi bisnis.
- www. Statistik.com. 2016. 02 januari 2019