

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN PENELITIAN**

#### **A. Penyajian Data**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Bank Tabungan Negara Syariah adalah Bank Tabungan Negara yang dibentuk pada era proklamasi kemerdekaan. Pada mulanya Bank Tabungan Negara Syariah disebut dengan Kantor Tabungan Pos, sejak tahun 1963 Kantor Tabungan Pos berganti nama menjadi Bank Tabungan Negara hingga saat ini. Pada tanggal 29 Januari 1974 Menteri Keuangan Republik Indonesia menetapkan Bank Tabungan Negara sebagai wadah pembiayaan proyek perumahan melalui surat B-49/MK/1/1974. Selanjutnya pada tahun 1976 Bank Tabungan Negara mulai merealisasikan Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Bank Tabungan Negara mulai beroperasi sebagai bank komersil pada tahun 1989 dan sukses menjalani KPR pada tahun 1992. Pada tahun ini juga undang-undang tentang perbankan di buat, yaitu undang-undang No. 7 tahun 1992. Namun, di dalam undang-undang No.7 tahun 1992 peraturan dan pembahasan tentang sistem bagi hasil belum dijelaskan secara rinci, hanya sepintas saja.

Pada era reformasi bank umum konvensional di perbolehkan konversi cabang, menjadi cabang syariah. Pertumbuhan dan perkembangan perbankan syariah di Indonesia merupakan hasil dari undang-undang No. 7 tahun 1992 yang diubah menjadi undang-undang

No, 10 tahun 1998. Didalam undang-undang No. 10 tahun 1998 bank konvensional diarahkan untuk membuka cabang syariah atau bahkan mengkonversi secara total menjadi bank syariah, hal ini menjadi patokan atau awal mula dari berkembangnya dan dikenalnya bank dengan prinsip syariah atau perbankan syariah.

Selain itu, pada tahun 2002 dikeluarkan juga PBI No. 4/PBI/2002 tentang kegiatan usaha bank umum konvensional yang berubah menjadi bank syariah atau bank yang menggunakan prinsip Islam. Dengan adanya PBI, membuat bertambahnya jumlah perbankan syariah di Indonesia dan bertambahnya Unit usaha Syariah (UUS). Kedudukan perbankan syariah juga diperkuat dengan disahkannya undang-undang No. 21 tahun 2008 tentang perbankan syariah.

Setelah adanya arahan kepada bank konvensional untuk membuka cabang syariah, Bank Tabungan Negara melakukan perubahan Anggaran Dasar dengan akta No. 29 tanggal 27 Oktober 2004 oleh Emi Sulistyowati, S.H Notaris di Jakarta dan membentuk divisi syariah berdasarkan ketetapan Direksi No. 14/IDR/DSYA/2004. Bank Tabungan Negara Syariah merupakan *Strategic Business Unit* (SBU) yang didirikan oleh Bank Tabungan Negara yang beroperasi sejak 14 Februari 2005 dengan kantor cabang pertama berada di Jakarta. Sebelum diresmikan, Bank Tabungan Negara sudah membangun struktur keorganisasian KCS atau Kantor Cabang Syariah pada bulan November 2004. Disetiap kantor cabang syariah akan dipimpin oleh

satu kepala cabang atau pimpinan cabang yang bertanggung jawab kepada kepala divisi syariah, pada saat itu direktur utama Bank Tabungan Negara juga meminta anjuran penunjukan Dewan Pengawas Syariah untuk Bank Tabungan Negara.

Mencermati perkembangan Perbankan Syariah, manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero) melakukan rapat komite pada tanggal 12 Desember 2005 untuk membuat tim implementasi restrukturasi Bank Tabungan Negara. Pada rapat komite Bank Tabungan Negara melakukan penyusunan rencana kerja dan membuat perubahan di dalam anggaran dasar untuk membuka UUS, hal ini bertujuan agar Bank Tabungan Negara bisa bersaing di pasar Perbankan Syariah.

Pembentukan Unit Usaha Syariah bertujuan untuk memperkokoh tekad ajaran Bank Tabungan Negara yang menjadikan kerja sebagai bagian dari ibadah yang tidak terpisah dari ibadah lainnya. Unit Usaha Syariah Bank Tabungan Negara kini di sebut dengan Bank Tabungan Negara Syariah dengan motto “Maju dan Sejahtera Bersama”. Dalam mengimplementasikan setiap kegiatan Bank Tabungan Negara Syariah selalu didampingi oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang bertugas untuk mengawasi, menasehati dan memberi saran kepada Direksi, Pimpinan Divisi Syariah dan Pimpinan Kantor Cabang mengenai hal-hal terkait dengan prinsip syariah.

Pada tanggal 15 Desember 2004, Bank Indonesia mengeluarkan surat No. 6/1350/DPbs mengenai persetujuan Bank Indonesia terhadap

prinsip-prinsip Kantor Cabang Syariah Bank Tabungan Negara. Dengan dikeluarkan surat ini, maka tanggal 15 Desember 2004 menjadi hari lahir Bank Tabungan Negara Syariah secara sah. Kemudian pada tanggal 18 Maret 2005 dipilih dan diresmikan DSN/MUI sebagai Dewan Pengawas Syariah Bank Tabungan Negara, DSN/MUI yang bertugas menjadi Dewan Pengawas Syariah Bank Tabungan Negara yaitu Dr. H. Endy M. Astiwara, MA, AAIJ, FIIS, CPLHI, ACS, Drs. H. Ahmad Nazri Adlani, dan Drs. H. Mohammad Hidayat, MBA, MBL, dan Dr. H. Ahmad Nazri Adlani, Drs. H. Mohammad Hidayat, MBA, MBL, dan Dr. H. Endy M. Astiwara, MA, AAIJ, FIIS, CPLHI, ACS.

Setelah dikeluarkan surat resmi dari Bank Indonesia dan telah dipilih juga Dewan Pengawas Syariah Bank Tabungan Negara Syariah, maka lahir lah kantor-kantor cabang syariah berawal dari KCS Jakarta Harmoni pada tanggal 14 Februari 2005, kemudian berlanjut pada tanggal 25 Februari 2005 dengan dibukanya KCS Bandung, selanjutnya pada tanggal 17 Maret 2005 dibuka juga KCS Surabaya, kemudian secara berurutan pada tanggal 4 dan tanggal 11 April 2005 KCS Yogyakarta dan KCS Makassar dan pada bulan Desember 2005 dibukanya KCS Malang dan Solo. Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Banjarmasin merupakan kantor cabang ke 15 yang di dirikan pada tanggal 25 Mei 2008, kantor cabang syariah ini merupakan kantor layanan syariah pertama di Banjarmasin. Pada mulanya kantor ini terletak di Jalan A. Yani KM 5 Komplek Kencana No. 1

Banjarmasin, kemudian berpindah ke Jalan A. Yani KM 5,5 No. 456, Kel. Pemurus Luar, Kec. Banjarmasin Timur, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah diresmikan di Banjarmasin pada tanggal 15 April 2008.

## **2. Visi dan Misi Bank Tabungan Negara Syariah**

### **a. Visi**

Menjadi *Strategic Business Unit* yang utama dalam menyediakan layanan berupa jasa keuangan berbasis syariah dan dapat tumbuh berkembang mengikuti pangsa pasar.

### **b. Misi**

- 1) Memberikan pelayanan yang menimbulkan kepuasan kepada nasabah dalam pembiayaan perumahan dan produk serta jasa keuangan syariah.
- 2) Meningkatkan kesiapan Bank Tabungan Negara Syariah dalam menghadapi setiap situasi atau perubahan dalam lingkungan kerja serta selalu mengembangkan human capital agar bisa bertahan dalam segala perubahan.
- 3) Menerapkan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah.

## **3. Motto dan logo Bank Tabungan Negara Syariah**

### **a. Motto**

**“Maju dan Sejahtera Bersama”**

b. Logo



**Gambar II Logo**

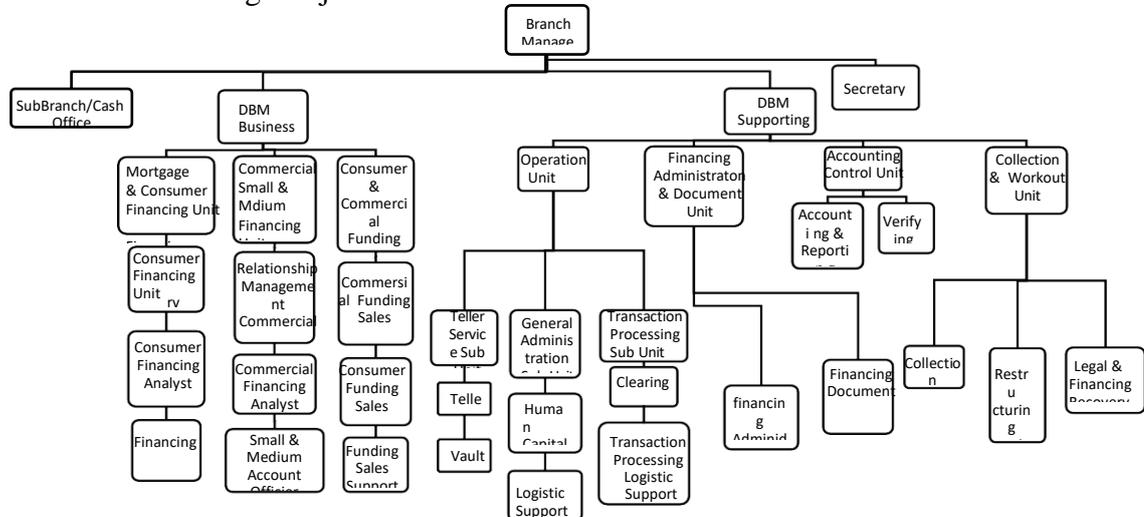
**4. Tujuan**

Tujuan Bank Tabungan Negara yaitu:

- a. Menjangkau segmen masyarakat yang menginginkan produk bank syariah.
- b. Meningkatkan daya saing Bank Tabungan Negara dalam memberikan pelayanan pada jasa perbankan.
- c. Memberikan perhatian kepada nasabah yang memberikan loyalitas kepada Bank Tabungan Negara dalam bertransaksi menggunakan prinsip syariah.
- d. Memberikan ketentraman kepada nasabah serta para pegawai.

## 5. Struktur Organisasi dan Job Description

Berikut adalah struktur organisasi PT. BTN Syariah Kantor Cabang Banjarmasin:



**Gambar III Struktur Organisasi**

Setiap jabatan dalam bagan struktur organisasi di atas memiliki tanggung jawab masing-masing, sebagai berikut:

### a. Branch Manager

Adapun tugas dan wewenang dari jabatan ini adalah :

1. Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya.
2. Melakukan koordinasi pencapaian target kredit, dana dan jasa termasuk evaluasi secara periodik.
3. Menciptakan iklim kerja yang kondusif.
4. Membina hubungan baik dengan pihak internal dan eksternal yang terkait dengan operasional dan bisnis bank.

### b. Deputi Branch Manager Supporting

Adapun tugas dan wewenang dari jabatan ini adalah :

1. Memastikan terselenggaranya fungsi Operasional di Kantor Cabang.
2. Memastikan terselenggaranya fungsi *Accounting & Control* di Kantor Cabang.
3. Memastikan terselenggaranya fungsi *Collection & Workout* di Kantor Cabang.
4. Membina hubungan baik dengan pihak internal dan eksternal yang terkait dengan operasional dan bisnis bank.

c. Deputi Branch Manager Business

Adapun tugas dan wewenang dari jabatan ini adalah :

1. Melakukan koordinasi pencapaian target dana dan kredit konsumen termasuk evaluasi secara periodik.
2. Pembuatan laporan hasil pencapaian target dana dan kredit konsumen.
3. Menciptakan iklim kerja yang kondusif.
4. Mencari dan memberikan masukan serta informasi yang mendukung aktivitas pekerjaannya.
5. Membuat usulan rencana kerja serta anggaran bidang kerjanya.
6. Melakukan koordinasi pencapaian target dana dan kredit komersial termasuk evaluasi secara periodik.
7. Membuat usulan kebutuhan sarana dan prasarana dalam rangka mendukung aktivitas di bidang kerjanya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

8. Membina hubungan baik dengan pihak internal dan eksternal yang terkait dengan operasional dan bisnis bank.

## B. Analisa Data

### 1. Analisis Deskripsi Responden

Hasil analisis deskripsi responden merupakan isi jawaban dari pertanyaan pada angket yang penulis berikan kepada responden. Isi dari jawaban ini merupakan jumlah jawaban-jawaban yang di sajikan dalam bentuk tabel.

- a. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Otoriter

**Tabel II Atasan Memberikan Pekerjaan Secara Instruktif**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	3	11,11
2	Tidak Setuju	11	40,74
3	Netral	8	29,63
4	Setuju	4	14,82
5	Sangat Setuju	1	3,70
Jumlah		27	100

Tabel di atas merupakan tabel yang berisi jawaban responden tentang cara atasan dalam memberikan sebuah tugas. Responden menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (11%). Responden menjawab tidak setuju sebanyak 11 orang (41%). Responden menjawab netral sebanyak 8 orang (30%). Responden menjawab setuju 4 orang

(18%). Responden menjawab sangat setuju 1 orang (3,7%). Dari tabel di atas jawaban yang paling dominan adalah tidak setuju terhadap pernyataan atasan yang memberikan tugas secara instruktif.

**Tabel III Atasan Membatasi Komunikasi**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	8	29,63
2	Tidak Setuju	18	66,67
3	Netral	1	3,70
4	Setuju	0	0
5	Sangat Setuju	0	0
Jumlah		27	100

Diatas merupakan tabel yang menunjukkan jumlah jawaban yang diberikan oleh responden tentang cara berkomunikasi seorang atasan. Pada no 1 responden memilih sangat tidak setuju sebanyak 8 orang (29,36%). Pada no 2 responden memilih tidak setuju sebanyak 18 orang (66,67%). Pada no 3 responden memilih netral sebanyak 1 orang (3,70%) dan pada no 4 setuju juga no 5 sangat setuju responden tidak ada memilih. Hal ini menunjukkan responden lebih menyatakan tidak setuju kepada pernyataan bahwa atasan berkomunikasi dengan formalitas yang berlebihan.

**Tabel IV****Atasan Menetapkan Semua yang Harus dilakukan Karyawan**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	12	44,44
2	Tidak Setuju	14	51,86
3	Netral	1	3,70
4	Setuju	0	0
5	Sangat Setuju	0	0
Jumlah		27	100

Tabel di atas menunjukkan banyaknya jumlah responden yang memberikan pernyataan tentang atasan tidak memberikan motivasi dan semangat kerja. Banyaknya responden yang memilih sangat tidak setuju sebanyak 12 orang (44,44%). Responden yang memilih tidak setuju sebanyak 14 orang (51,86%). Banyaknya responden yang memilih netral berjumlah 1 orang (3,70%) dan tidak ada yang memilih setuju maupun sangat setuju. Jadi, pada pernyataan atasan tidak memberikan motivasi dan semangat kerja, jumlah responden paling banyak memilih tidak setuju.

**Tabel V Atasan Tidak Mengawasi Anggota**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	4	14,82
2	Tidak Setuju	9	33,33
3	Netral	8	29,63
4	Setuju	5	18,52
5	Sangat Setuju	1	3,70
Jumlah		27	100

Dari tabel di atas kita dapat mengetahui banyaknya jumlah responden yang memberikan jawaban tentang pernyataan Rencana Kerja Dirumuskan Oleh Atasan. Pada no 1 responden sebanyak 4 orang (14,81%) memberikan pendapat sangat tidak setuju. Pada no 2 responden sebanyak 9 orang (33,34%) memberikan pendapat tidak setuju. Pada no 3 responden sebanyak 8 orang (29,63%) memberikan pendapat netral. Pada no 4 responden sebanyak 5 orang (18,52%) memberikan pendapat setuju, dan pada no 5 responden sebanyak 1 orang (3,70%) memberikan pendapat sangat setuju. Maka pernyataan bahwa rencana kerja dirumuskan oleh atasan, lebih banyak dipilih tidak setuju.

**Tabel VI Atasan Mengendalikan Tugas**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	3	11,11
3	Netral	14	51,86
4	Setuju	8	29,63
5	Sangat Setuju	2	7,40
Jumlah		27	100

Pada tabel diatas dapat kita ketahui jumlah responden yang memberikan pilihan pada pernyataan atasan menuntut disiplin yang tinggi. Responden tidak ada yang memilih sangat tidak setuju, namun sebanyak 3 orang responden (11,11%) memilih tidak setuju. Responden memilih netral pada pernyataan ini sebanyak 14 orang (15,86%). Responden memilih setuju sebanyak 8 orang (29,63%). Responden memilih sangat setuju sebanyak 2 orang (7,40%).

**Tabel VII Atasan Membuat Kebijakan Sendiri**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	1	3,70
2	Tidak Setuju	6	22,23
3	Netral	10	37,04
4	Setuju	8	29,63
5	Sangat Setuju	2	7,40
Jumlah		27	100

Dapat kita lihat pada tabel diatas, untuk pernyataan atasan melakukan pengawasan secara ketat. Pada tabel no 1 responden memilih sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (3,70%). Pada tabel no 2 responden memilih tidak setuju sebanyak 6 orang (22,23%). Pada tabel no 3 responden memilih netral sebanyak 10 orang (37,04%). Responden pada tabel no 4 memilih setuju sebanyak 8 orang (29,63%). Responden memilih sangat setuju pada tabel no 5 sebanyak 2 orang (7,40%).

**Tabel VIII**  
**Rekapitulasi Deskripsi Kepemimpinan Otoriter**

No. Item	N	Jawaban										Total Skor	Rata-Rata
		Tidak Sangat Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Tidak Setuju			
		F	%	F	%	f	%	F	%	F	%		
1	27	3	11,11	11	40,74	8	29,63	4	14,82	1	3,70	70	2,59
2	27	8	29,63	18	66,67	1	3,70	0	0	0	0	47	1,74
3	27	12	44,44	14	51,86	1	3,70	0	0	0	0	43	1,59
4	27	4	14,82	9	33,33	8	29,63	5	18,52	1	3,70	71	2,62
5	27	0	0	3	11,11	14	51,86	8	29,63	2	7,40	90	3,33
6	27	1	3,70	6	22,23	10	37,04	8	29,63	2	7,40	85	3,14
Jumlah													15,01
Rata-Rata													2,50

Tabel diatas merupakan tabel yang digunakan untuk menjelaskan kepemimpinan otoriter. Nilai rata-rata tertinggi 3,33 yaitu pada no item 5 Atasan Menuntut Disiplin Yang Tinggi. Nilai rata-rata terendah 1,59 yaitu pada no item 3 Atasan Tidak Mmemberikan Motivasi dan Semangat Kerja. Rata-rata 2,5 maka dapat dikategorikan kurang baik.

## b). Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformasional

**Tabel IX****Atasan Memberikan Pekerjaan Sesuai Dengan Potensi Karyawan**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	1	3,70
2	Tidak Setuju	1	3,70
3	Netral	16	59,26
4	Setuju	6	22,23
5	Sangat Setuju	3	11,11
Jumlah		27	100

Dapat kita lihat pada tabel di atas, mengenai pernyataan bahwa atasan memberikan pekerjaan sesuai dengan potensi karyawan. Responden memberikan jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju masing-masing 1 orang (3,70%). Responden memberikan jawaban netral sebanyak 16 orang (59,26%). Responden memberikan jawaban setuju sebanyak 6 orang (22,23%) dan responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 3 orang (11,11%). Pada pernyataan ini jawaban responden didominasi netral.

**Tabel X Atasan Memberikan Perhatian Peribadi**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	18	66,66
4	Setuju	5	18,52
5	Sangat Setuju	4	14,82
Jumlah		27	100

Dari tabel diatas kita dapat mngetahui jawaban responden mengenai pernyataan atasan mengedapankan kenyamanan dalam berkomunikasi. Dapat kita lihat pada tabel di atas tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju ataupun memilih tidak setuju. Responden memilih netral sebanyak 18 orang (66,66%). Responden memilih setuju sebanyak 5 orang (18,52%) dan responden memilih sangat setuju sebanyak 4 orang (14,82%). Pernyataan ini juga didominasi jawaban netral.

**Tabel XI Atasan Memberikan Saran di Setiap Tugas**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	17	62,95
4	Setuju	6	22,23
5	Sangat Setuju	4	14,82
Jumlah		27	100

Tabel diatas menunjukkan banyaknya jawaban dari responden yang memilih pada pernyataan atasan memberikan ransangan berupa motivasi dan memberikan inspirasi. Pada tabel di atas dapat kita ketahui tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Responden memilih netral 17 orang (62,95%). Responden memilih setuju sebanyak 6 orang (22,23%) dan responden memilih sangat setuju sebanyak 4 orang (14,82%).

**Tabel XII Atasan Menggalakkan Kecerdasan, Rasional**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	16	59,26
4	Setuju	7	25,92
5	Sangat Setuju	4	14,82
Jumlah		27	100

Kita dapat mengetahui pada tabel di atas jumlah jawaban dari responden pada pernyataan atasan mengajak karyawan menghindari hal yang tidak produktif. Tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden memilih netral sebanyak 16 orang (59,26%). Responden memilih jawaban setuju sebanyak 7 orang (25,92%) dan responden memilih sangat setuju sebanyak 4 orang (14,82%).

**Tabel XIII****Atasan Mengungkapkan Keinginan dengan Cara Sederhana**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	15	55,56
4	Setuju	9	33,33
	Sangat Setuju	3	11,11
Jumlah		27	100

Dapat diketahui pada tabel di atas, jumlah jawaban responden pada pernyataan atasan selalu datang lebih awal atau tepat waktu. Responden tidak memilih jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden memilih jawaban netral sebanyak 15 orang (55,56%). Responden memilih jawaban setuju sebanyak 9 orang (33,33%) dan responden memilih jawaban sangat sangat setuju sebanyak 3 orang (11,1%).

**Tabel XIV Atasan Menetapkan Kebijakan Bersama**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	16	59,26
4	Setuju	8	29,63
5	Sangat Setuju	3	11,11
Jumlah		27	100

Dari tabel diatas kita dapat mengetahui jumlah dari jawaban responden pada pernyataan atasan tidak mengawasi karyawan. Tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden memilih netral 16 orang (59,26%). Responden memilih setuju 8 orang (29,63%) dan responden memilih sangat setuju 3 orang (11,11%).

**Tabel XV**

**Rekapitulasi Deskripsi Kepemimpinan Transformasional**

No. Item	N	Jawaban										Total Skor	Rata-Rata
		Tidak Sangat Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Tidak Setuju			
		F	%	F	%	f	%	F	%	F	%		
1	27	1	3,70	1	3,70	16	59,26	6	22,23	3	11,11	95	3,51
2	27	0	0	0	0	18	66,66	5	18,52	4	14,82	94	3,48
3	27	0	0	0	0	17	62,96	6	22,23	4	14,82	95	3,51
4	27	0	0	0	0	16	59,26	7	25,92	4	14,82	96	3,55
5	27	0	0	0	0	15	55,56	9	33,33	3	11,11	96	3,55
6	27	0	0	0	0	16	59,26	8	29,63	3	11,11	95	3,51
Jumlah													21,11
Rata-Rata													3,52

Dapat dilihat diatas merupakan tabel yang dapat menjelaskan kepemimpinan transformasional. Nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,55 nilai ini terdapat pada no 4 dan no 5 sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada no 2 yaitu 3,48. Rata-rata pada tabel diatas bernilai 3,52

yang dibulatkan menjadi 3,50 dengan ini dapat dikategorikan menjadi baik.

c). Deskripsi Gaya Kepemimpinan Demokratis

**Tabel XVI**

**Atasan Memberikan Pandangan di Setiap Memberikan Tugas**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	1	3,70
3	Netral	14	51,86
4	Setuju	7	25,92
5	Sangat Setuju	5	18,52
Jumlah		27	100

Kita bisa lihat pada tabel diatas yang menjelaskan tentang jumlah jawaban dari responden yang memilih pada pernyataan wewenang dalam pekerjaan diberikan kepada masing-masing karyawan. Tabel di atas menunjukkan tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju dan hanya 1 orang (3,70%) responden yang memilih tidak setuju, responden memilih netral sebanyak 14 orang (51,86%). Responden memilih setuju sebanyak 7 orang (25,92%) dan responden memilih sangat setuju sebanyak 5 orang (18,52%). Jawaban yang diberikan paling banyak oleh responden adalah jawaban netral.

**Tabel XVII Atasan Menerapkan Hubungan yang Suportif**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	4	14,82
3	Netral	13	48,15
4	Setuju	7	25,92
5	Sangat Setuju	3	11,11
Jumlah		27	100

Pada tabel diatas kita dapat mengetahui jumlah dari jawaban responden yang menyatakan pendapatnya pada pernyataan atasan berintraksi secara luas dengan karyawan. Tidak ada responden yang memilih pada pilihan sangat tidak setuju, namun responden memilih tidak setuju sebanyak 4 orang (14,82%). Responden memilih netral sebanyak 13 orang (48,15%). Responden memilih setuju sebanyak 7 orang (25,92%) dan memilih sangat setuju sebanyak 3 orang (11,11%).

**Tabel XVIII****Atasan Memberikan Kepercayaan Penuh Kepada Karyawan**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	16	59,26
4	Setuju	7	25,92
5	Sangat Setuju	4	14,82
Jumlah		27	100

Dari tabel diatas dapat kita lihat jumlah jawaban dari responden pada pernyataan atasan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan. Dapat kita lihat diatas bahwa tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju maupun tidak setuju, responden memilih netral sebanyak 16 orang (59,26%). Responden memilih setuju sebanyak 7 orang (25,92%) dan responden memilih sangat setuju sebanyak 4 orang (14,82%).

**Tabel XVIII Atasan Menanamkan Sikap Selalu Berinisiatif**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	1	3,70
3	Netral	16	59,26
4	Setuju	6	22,22
5	Sangat Setuju	4	14,82
Jumlah		27	100

Tabel diatas merupakan tabel yang memperlihatkan jumlah jawaban dari responden terhadap pernyataan atasan memberikan pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh. Dapat dilihat pada tabel diatas tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju dan hanya 1 orang (3,70%) responden yang memilih setuju, sebanyak 16 orang (59,26%) responden memilih netral, 6 orang (22,22%) responden memilih setuju dan 4 orang (14,82%) responden yang memilih sangat setuju.

**Tabel XIX Atasan Berinteraksi Secara Luas**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	17	62,96
4	Setuju	6	22,22
5	Sangat Setuju	4	14,82
Jumlah		27	100

Pada tabel diatas dapat kita ketahui jumlah jawaban dari responden pada pernyataan atasan menerapkan hubungan yang sportif. Tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju maupun tidak setuju, responden memilih netral 17 orang (62,96%). Sebanyak 6 orang (22,22%) responden memilih setuju dan sebanyak 4 orang (14,82%) responden memilih sangat setuju.

**Tabel XX Kebijakan ditentukan Anggota**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	1	3,70
3	Netral	16	59,26
4	Setuju	6	22,22
5	Sangat Setuju	4	14,82
Jumlah		27	100

Dapat kita lihat jumlah jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan atasan memberikan kebebasan kepada karyawan

pada tabel diatas. Responden tidak ada memilih pada pilihan sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang (3,70%) memberikan pilihan pada pilihan tidak setuju, sebanyak 16 orang Pada tabel diatas dapat kita ketahui jumlah jawaban dari responden pada pernyataan atasan menerapkan hubungan yang sportif. Tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju maupun tidak setuju, responden memilih netral 17 orang (62,96%). Sebanyak 6 orang (22,22%) responden memilih setuju dan sebanyak 4 orang (14,82%) responden memilih sangat setuju.

**Tabel XXI**

**Rekapitulasi Deskripsi Kepemimpinan Demokratis**

No. Item	N	Jawaban										Total Skor	Rata-Rata
		Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Tidak Setuju			
		F	%	F	%	f	%	F	%	F	%		
1	27	0	0	1	3,70	14	51,86	7	25,92	5	18,52	97	3,59
2	27	0	0	4	14,82	13	48,15	7	25,92	3	11,1	90	3,33
3	27	0	0	0	0	16	59,26	7	25,92	4	14,82	96	3,55
4	27	0	0	1	3,70	16	59,26	6	22,22	4	14,82	94	3,48
5	27	0	0	0	0	17	62,96	6	22,22	4	14,82	95	3,51
6	27	0	0	1	3,70	16	59,26	6	22,22	4	14,82	94	3,48
Jumlah												20,94	
Rata-Rata												3,49	

Dapat dilihat pada tabel diatas, tabel tersebut merupakan tabel yang dapat menjelaskan kepemimpinan demokratis. Nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,59 pada no item 1 wewenang dalam pekerjaan diberikan kepada masing-masing karyawan, kemudian nilai rata-rata

terendah yaitu 3,33 pada no item 2 atasan berintraksi secara luas dengan karyawan. Pada tabel diatas, rata-rata bernilai 3,49 yang dibulatkan menjadi 3,50 dengan ini dapat dikategorikan menjadi baik.

d). Deskripsi Kinerja Karyawan

**Tabel XXII**

**Karyawan Mengerjakan Semua Pekerjaan dengan Baik**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	12	44,44
4	Setuju	10	37,04
5	Sangat Setuju	5	18,52
Jumlah		27	100

Dari tabel diatas dapat diketahui besaran atau jumlah dari jawaban responden pada pernyataan karyawan mengerjakan semua pekerjaan dengan baik. Diketahui bahwa responden tidak ada memilih jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden memilih jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden memilih jawaban netral 12 orang (44,44%). Responden memilih setuju 10 orang (37,04%) dan responden memilih sangat setuju berjumlah 5 orang (18,52%). Dapat dilihat dari tabel diatas, jawaban paling dominan adalah jawaban netral.

**Tabel XXIII Karyawan Memahami Setiap Tugas yang diberikan**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	13	48,15
4	Setuju	9	33,33
5	Sangat Setuju	5	18,52
Jumlah		27	100

Pada tabel diatas dapat diketahui jumlah dari jawaban responden pada pernyataan karyawan memahami setiap tugas yang diberikan. Tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju, sebanyak 13 orang (48,15) responden memilih netral, sebanyak 9 orang (33,33%) dari responden memilih setuju dan sebanyak 5 orang (18,52%) responden memilih sangat setuju.

**Tabel XXIV****Karyawan Dapat Menyelesaikan Semua Pekerjaan Sesuai Target**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	12	44,44
4	Setuju	8	29,63
5	Sangat Setuju	7	25,93
Jumlah		27	100

Dapat kita ketahui dari tabel diatas jumlah dari jawaban responden tentang karyawan dapat menyelesaikan semua pekerjaan sesuai target. Pada jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju, tidak ada responden yang memilih. Sedangkan pada jawaban netral sebanyak 12 orang (44,44%) responden memberikan jawaban tersebut. Pada jawaban setuju, sebanyak 8 orang (29,63%) responden memilih dan pada jawaban sangat setuju, sebanyak 7 orang responden (25,93%) responden memilih.

**Tabel XXV****Karyawan Mengerjakan Semua Pekerjaan dengan Lengkap**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	13	48,15
4	Setuju	7	25,92
5	Sangat Setuju	7	25,93
Jumlah		27	100

Dari tabel diatas dapat diketahui jumlah jawaban dari responden pada pernyataan karyawan mengerjakan semua pekerjaan dengan lengkap. Responden tidak ada yang memilih jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden memilih jawaban netral sebanyak 13 orang (48,15%) dan responden memilih jawaban setuju juga sangat setuju masing-masing 7 orang (25,93%).

**Tabel XXVI**

**Karyawan Dapat Menyelesaikan Semua Pekerjaan Dengan Tepat Waktu**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	1	3,70
3	Netral	14	51,86
4	Setuju	6	22,22
5	Sangat Setuju	6	22,22
Jumlah		27	100

Pada tabel diatas dapat diketahui jumlah dari jawaban responden terhadap pernyataan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju dan hanya 1 orang (3,70) responden yang memilih tidak setuju, selanjutnya responden memilih netral sebanyak 14 orang (51,86%) lalu responden yang memilih jawaban setuju dan sangat setuju masing-masing sebanyak 6 orang (22,22%).

**Tabel XXVII****Karyawan Mampu Menyesuaikan Diri Terhadap Perubahan**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	12	44,44
4	Setuju	8	29,63
5	Sangat Setuju	7	25,93
Jumlah		27	100

Tabel diatas menunjukkan jumlah dari jawaban responden pada pernyataan karyawan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Responden tidak ada yang memilih sangat tidak setuju dan setuju, responden memilih netral sebanyak 12 orang (44,44%). Responden memilih setuju sebanyak 8 orang (29,63%) dan responden memilih sangat setuju sebanyak 7 orang (25,93).

**Tabel XXVIII****Karyawan Memberikan Sumber Daya Manusia Secara Maksimal**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	1	3,70
3	Netral	14	51,85
4	Setuju	6	22,22
5	Sangat Setuju	6	22,22
Jumlah		27	100

Dari tabel diatas, dapat diketahui jumlah dari jawaban responden pada pernyataan karyawan memberikan sumber daya manusia secara maksimal untuk menyelesaikan pekerjaan. Dapat diketahui pdari tabel di atas, bahwa tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju dan hanya 1 orang (3,70%) responden yang memilih tidak setuju, responden memilih netral sebanyak 14 orang (51,85%) dan memilih setuju juga sangat setuju masing-masing 6 orang (22,22%).

**Tabel XXIX Karyawan Dapat Bekerjasama Dengan Baik**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	12	44,44
4	Setuju	8	29,63
5	Sangat Setuju	7	25,93
Jumlah		27	100

Pada tabel diatas dapat diketahui jumlah dari responden yang memilih pada pernyataan karyawan dapat bekerjasama dengan baik. Diketaahui pada tabel diatas bahwa tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju dan tidak setuju, responden memilih jawaban netral sebanyak 12 orang (44,44%). Responden memilih setuju sebanyak 8 orang (29,63%) dan responden yang memilih sangat setuju sebanyak 7 orang (25,93%).

**Tabel XXX****Karyawan Membuat Penjabaran Tugas Secara Mandiri**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	2	7,40
3	Netral	15	55,56
4	Setuju	4	14,82
5	Sangat Setuju	6	22,22
Jumlah		27	100

Tabel diatas menunjukkan jumlah dari jawaban responden pada pernyataan karyawan membuat penjabaran tugas secara mandiri. Tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju, namun responden memilih tidak setuju sebanyak 2 orang (7,40%). Responden memilih jawaban netral sebanyak 15 orang (55,55%). Responden memilih jawaban setuju sebanyak 4 orang (14,82%) dan responden memilih sangat setuju sebanyak 6 orang (22,23%).

**Tabel XXXI****Karyawan Mengerjakan Tugas Dengan Penuh Tanggung Jawab**

No.	Jawaban	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	0	0
3	Netral	11	40,74
4	Setuju	8	29,63
5	Sangat Setuju	8	29,63
Jumlah		27	100

Dari tabel diatas dapat dilihat jumlah jawaban dari responden pada pernyataan karyawan mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Responden tidak ada memilih jawaban sangat tidak setuju maupun tidak setuju, sebanyak 11 orang (40,74%) responden memilih jawaban netral dan sebanyak 8 orang (29,62%) responden memilih masing-masing pada jawaban setuju dan sangat setuju.

**Tabel XXXII Rekapitulasi Deskripsi Kinerja Karyawan**

No. Item	N	Jawaban										Total Skor	Rata-Rata
		Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Tidak Setuju			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	27	0	0	0	0	12	44,44	10	37,04	5	18,52	96	3,55
2	27	0	0	0	0	13	48,15	9	33,33	5	18,52	95	3,51
3	27	0	0	0	0	12	44,44	8	29,63	7	25,92	103	3,81
4	27	0	0	0	0	13	48,15	7	25,92	7	25,92	102	3,77
5	27	0	0	1	3,70	14	51,86	6	22,22	6	22,22	98	3,62
6	27	0	0	0	0	12	44,44	8	29,63	7	25,92	103	3,81
7	27	0	0	1	3,70	14	51,86	6	22,22	6	22,22	98	3,62
8	27	0	0	0	0	12	44,44	8	29,63	7	25,92	103	3,81
9	27	0	0	2	7,40	15	55,56	4	14,82	6	22,22	95	3,51
10	27	0	0	0	0	11	40,74	8	29,63	8	29,63	105	3,88
Jumlah												36,89	
Rata-Rata												4,61	

Dapat dilihat pada tabel diatas tabel tersebut merupakan tabel yang dapat menjelaskan tentang kinerja karyawan. Nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,88 pada no item 10 karyawan mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab, sedangkan nilai rata-rata terendah yaitu 3,51 terletak pada no 2 karyawan memahami setiap tugas yang diberikan dan terletak pada no 9 karyawan membuat penjabaran tugas

secara mandiri. Rata-rata dari tabel diatas yaitu 4,61 dan dibulatkan menjadi 4,6 dengan kategori sangat baik.

## 2. Uji Instrument Penelitian

### a. Uji Validitas Angket

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam sebuah daftar pertanyaan yang mendefinisikan suatu variabel. Uji validitas merupakan hasil dari r hitung yang di bandingkan dengan r tabel dimana  $df=n-2$  dengan sig 5%. Jika  $r\text{ tabel} < r\text{ hitung}$ , maka data dikatakan valid. (Sujarweni, 2015).

**Tabel XXXIII Hasil Uji Validitas Angket X1**

Variabel	Item	rHitung	rTabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)	1	0,618	0,381	Valid
	2	0,633	0,381	Valid
	3	0,571	0,381	Valid
	4	0,565	0,381	Valid
	5	0,768	0,381	Valid
	6	0,773	0,381	Valid

Pada penelitian yang penulis lakukan X1 merupakan variabel yang mewakilkan gaya kepemimpinan otoriter, didalam hasil uji validitas angket X1 pertanyaan dapat dikatakan valid apabila  $r\text{ tabel} < r\text{ hitung}$ . Pada pertanyaan nomor 1 hingga nomor 6 r tabel selalu

menunjukkan angka dibawah r hitung, maka semua pertanyaan pada angket yang penulis gunakan valid.

**Tabel XXXIV Hasil Uji Validitas Angket X2**

Variabel	Item	rHitung	rTabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional  (X2)	1	0,870	0,381	Valid
	2	0,967	0,381	Valid
	3	0,986	0,381	Valid
	4	0,969	0,381	Valid
	5	0,932	0,381	Valid
	6	0,959	0,381	Valid

Dalam penelitian yang penulis lakukan, X2 merupakan variabel yang menjadi pengganti keterangan gaya kepemimpinan transformasional. Pada tabel di atas X2 mempunyai 6 item pertanyaan, dimana semua pertanyaan ini bersifat valid karena  $r \text{ tabel} < r \text{ hitung}$ . Seperti yang kita ketahui di dalam uji validitas apabila  $r \text{ tabel} < r \text{ hitung}$ , maka pertanyaan yang diajukan dan tertera di dalam angket valid.

**Tabel XXXV Hasil Uji Validitas X3**

Variabel	Item	rHitung	rTabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X3)	1	0,876	0,381	Valid
	2	0,689	0,381	Valid
	3	0,945	0,381	Valid
	4	0,864	0,381	Valid
	5	0,969	0,381	Valid
	6	0,864	0,381	Valid

Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis, gaya kepemimpinan demokratis di tulis dengan variabel X3. Pada tabel penelitian, variabel X3 mempunyai 6 indikator yang menjadi item pertanyaan, dimana semua indikator didalam tabel di atas memiliki pernyataan valid. Semua item pertanyaan dikatakan valid dikarenakan  $r \text{ tabel} < r \text{ hitung}$ . Didalam uji validitas, apabila  $r \text{ tabel} < r \text{ hitung}$  maka data yang di uji valid.

**Tabel XXXVI Hasil Uji Validitas Y**

Variabel	Item	rHitung	rTabel	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	1	0,840	0,381	Valid
	2	0,887	0,381	Valid
	3	0,953	0,381	Valid
	4	0,951	0,381	Valid
	5	0,855	0,381	Valid
	6	0,929	0,381	Valid
	7	0,855	0,381	Valid
	8	0,953	0,381	Valid
	9	0,800	0,381	Valid
	10	0,935	0,381	Valid

Tabel diatas merupakan tabel penelitian, dimana Y menjadi variabel yang menjelaskan kinerja karyawan. Pada tabel di atas, indikator variabel Y berjumlah 10 dimana semua indikator tersebut dinyatakan valid. Kevalidan seluruh indikator dikarenakan r tabel < r hitung, sesuai dengan penejelasan bahwa uji validitas meruapakan uji yang menyatakan sebuah data valid apabila r tabel < r hitung.

## 2). Uji Reabilitas Angket

Reabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan

kontruk-kontruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuisioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai alpha  $> 0,60$  maka riabel. (Sujarweni, 2015).

**Tabel XXXVI Hasil Uji Reabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	rStandar	Keputusan
1	Gaya Kepemimpinan Otoriter	0,825	0,60	Riabel
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,977	0,60	Riabel
3	Gaya Kepemimpinan Otoriter	0,946	0,60	Riabel
4	Kinerja Karyawan	0,942	0,60	Riabel

Uji reabilitas digunakan untuk menguji angket dengan cara membandingkan nilai Cronbach's Alpha dengan r standar 0,60. Jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$  maka data dianggap riabel. Dari tabel di atas dapat kita ketahui Cronbach's Alpha pada seluruh variabel bernilai  $> 0,60$  maka dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel yang penulis uji riabel.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

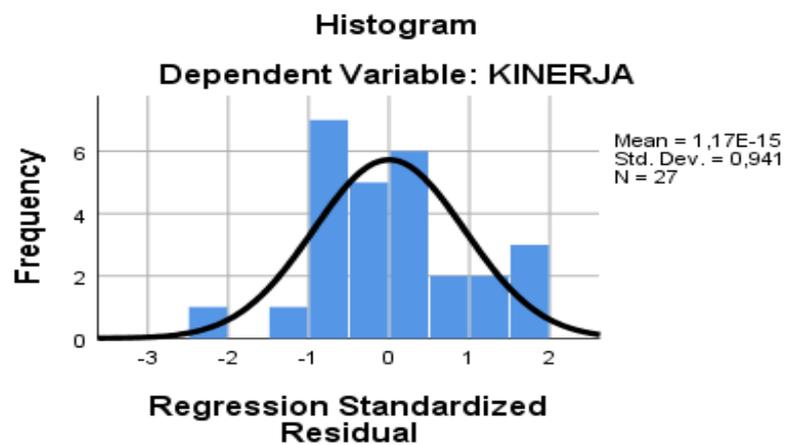
Uji normalitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu data berdistribusi secara normal dalam variabel yang akan digunakan dalam sebuah penelitian. Keputusan dalam uji ini dapat

diketahui dengan menganalisa nilai signifikan, jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka data berdistribusi secara normal, sedangkan jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi secara normal.

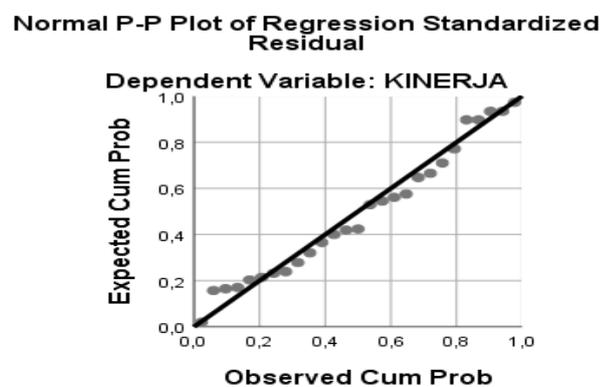
#### 1). Analisis Grafik

Pada penelitian ini analisis grafik dilihat pada grafik histogram dan pp plot.

Gambar IV Histogram



Gambar V Normal PP Plot



Sumber: Hasil penelitian data diolah (2022)

Gambar iv dan v di atas menunjukkan bahwa histogram membentuk sebuah lonceng, dan pada gambar V *Normal P-P Plot* menunjukkan bahwa adanya titik-titik yang menyebar mengikuti garis diagonal. Dengan demikian data penelitian ini dapat disimpulkan bahwa layak digunakan pada model regresi dan dipakai karena telah memenuhi asumsi dari normalitas.

Untuk lebih memperjelas bahwa data pada penelitian ini berdistribusi secara normal, maka penulis melakukan uji Kolmogorov.

b). Uji Kolmogorov-Smirnov

**Tabel XXXVIII Uji Kolmogorov-Smirnov**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		27
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,82078295
Most Extreme Differences	Absolute	,105
	Positive	,099
	Negative	-,105
Test Statistic		,105
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

*Sumber: Hasil Penelitian (data diolah 2022)*

Tabel di atas merupakan tabel Kolmogorov-Smirnov, yang dapat memperjelas hasil dari gambar histogram dan gambar *normal P-P Plot*. Pada tabel Kolmogorov-Smirnov ini, kita dapat melihat bahwa nilai sig  $0,200 > 0,05$ . Hal ini dapat membuktikan bahwa data yang penulis teliti berdistribusi secara normal.

## 2). Uji Multikolinearitas

**Tabel XXXIX Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,944	4,058		1,958	,062		
	OTORITER	,247	,204	,190	1,209	,239	,649	1,540
	TRANSFORMASIONAL	-,482	1,455	-,311	-,331	,744	,018	55,141
	DEMOKRATIS	1,131	1,095	,975	1,033	,312	,018	55,779

a. Dependent Variable: KINERJA

*Sumber: Hasil Penelitian (data diolah 2022)*

Tabel diatas merupakan hasil uji multikolinieritas. Dapat kita lihat pada table tersebut nilai VIF gaya kepemimpinan otoriter 1,540 nilai VIF gaya kepemimpinan transformasional 55,141 dan nilai VIF gaya kepemimpinan demokratis 55,779. Seperti yang kita ketahui, apabila nilai VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Pada tabel di atas nilai VIF gaya kepemimpinan transformasional dan nilai VIF gaya kepemimpinan demokratis > 10. Maka kedua gaya tersebut terjadi multikolinearitas.

## 3). Uji Autokolerasi

**Tabel XL Uji Autokolerasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,795 <sup>a</sup>	,633	,585	4,062	1,720

a. Predictors: (Constant), DEMOKRATIS, OTORITER, TRANSFORMASIONAL

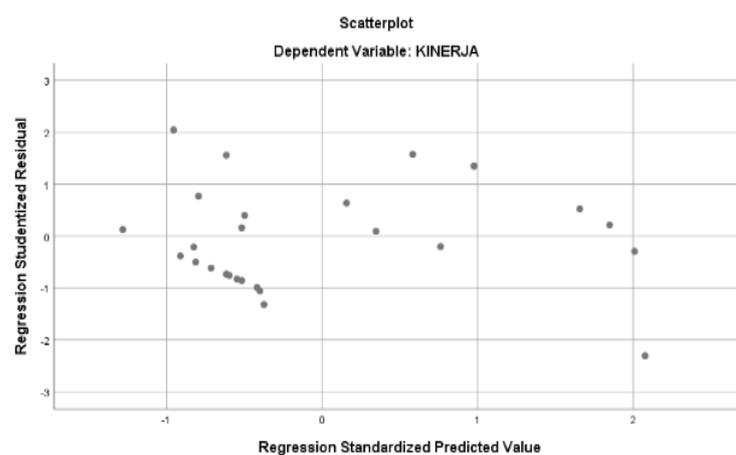
b. Dependent Variable: KINERJA

*Sumber: Hasil Penelitian (data diolah 2022)*

Dari tabel di atas dapat kita lihat hasil dari uji autokorelasi, yang mana uji autokorelasi ini menyatakan ada atau tidaknya korelasi antara variabel peganggu pada periode tertentu dengan variabel sebelumnya. Untuk mengetahui apakah sebuah data terjadi autokorelasi, kita dapat membandingkan nilai *Durbin Watson* dengan nilai Tabel *Durbin Watson* (*du* dan *dl*). Jika  $du < d_{hitung} < 4-du$ , maka tidak terjadi autokorelasi. Nilai *Durbin Watson* pada tabel di atas adalah sebesar 1,720. Sedangkan nilai *durbin watson* tabel diperoleh dari rumus  $(k,n)$ , dimana *k* adalah jumlah dari variable independent dan *n* adalah jumlah sampel. Pada penelitian ini nilai *Durbin Watson* diperoleh dengan *du* sebesar 1,1624 dan *dl* sebesar 1,6510, maka nilai autokorelasi diantara  $1,1624 < 1,720 < 2,8376$  dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

#### 4). Uji Heterokedastisitas

**Tabel XLI Uji Heterokedastisitas**



*Sumber: Hasil Penelitian (data diolah 2022)*

Tabel di atas menunjukkan hasil dari uji heterokedastisitas, pada tabel di atas dapat kita lihat adanya penyebaran titik-titik yang tidak membentuk suatu pola sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala heterokedastisitas pada model regresi ini.

#### 4. Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel XLII Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,944	4,058		1,958	0,062
X1*Y	0,247	0,204	0,190	1,209	0,239
X2*Y	-0,482	1,455	-0,311	-0,331	0,74
X3*Y	1,131	1,095	0,975	1,033	0,312

Tabel diatas merupakan tabel koefisien regresi dimana tabel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, transformasional dan demokratis terhadap kinerja karyawan secara parsial. Acuan yang digunakan pada penelitian ini adalah jika signifikansi  $< 0,05$  maka hipotesis gaya kepemimpinan otoriter, transformasional dan demokratis terhadap kinerja secara parsial diterima.

Dapat diketahui dari tabel diatas signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan otoriter (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar  $0,239 > 0,05$ . Signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar  $0,074 > 0,05$  dan signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan Demokratis (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar  $0,312 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan otoriter, transformasional dan

demokratis tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Garis regresi pada penelitian ini adalah:

$$Y = 7,944 + 0,247X_1 - 0,482X_2 + 1,131X_3 + e$$

Analisis dari hasil persamaan diatas adalah jika gaya kepemimpinan otoriter dinaikkan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat 1. Jika gaya kepemimpinan transformasional dinaikkan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan menurun sebesar 0,482. Namun jika gaya demokratis dinaikkan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 1,131.

## 5. Uji Hipotesis

### a. Uji t

**Tabel XLIII Uji T**

Variabel	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,944	4,058		1,958	0,062
X1*Y	0,247	0,204	0,190	1,209	0,239
X2*Y	-0,482	1,455	-0,311	-0,331	0,74
X3*Y	1,131	1,095	0,975	1,033	0,312

Pada tabel diatas nilai t hitung digunakan untuk memprediksi variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara yang penulis teliti. Nilai t hitung yang tertinggi

adalah yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Dapat dilihat pada tabel diatas, nilai t hitung pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan adalah 1,209. Nilai t hitung pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah -0,331. Nilai t hitung pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan adalah 1,033. Dengan data ini, dapat dibuktikan bahwa nilai t tertinggi yang menunjukkan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan otoriter.

b. Uji F

**Tabel XLIV Uji F**

Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Ftabel
653,405	3	217,802	18,198	0,000	3,03
379,558	23	16,503			
1032,963	26				

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Acuan pada uji ini adalah apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan signifikansi  $< 0,05$ , maka hipotesis yang menyatakan berpengaruh secara simultan diterima. Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai F sebesar 18,198 dengan signifikansi 0,000. Nilai  $F_{hitung}$  18,198  $>$   $F_{tabel}$  3,03 dan signifikansi 0,000  $<$  0,05. Hal ini menjadi bukti bahwa gaya kepemimpinan otoriter,

transformasional dan demokratis berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan negara Syariah yang penulis teliti.

### **C. Pembahasan Analisa Data**

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Transformasional dan Demokratis Secara Parsial dan Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari analisis dan penyajian data diatas menunjukkan bahwa temuan penelitian ini adalah gaya kepemimpinan otoriter, transformasional dan demokratis tidak memberikan pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Namun, penelitian ini penulis juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, transformasional, demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Banjarmasin bisa menerapkan ketiga gaya yang penulis teliti, namun dalam penekanan gaya tersebut ada perbedaan. Kepemimpinan otoriter pada kondisi atau keadaan tertentu, seperti pada karyawan baru yang belum menguasai tugas yang diberikan maka atasan perlu memberikan pengawasan yang ketat dan tuntutan disiplin yang tinggi. Akan tetapi jika karyawan sudah mulai terbiasa dan memahami juga menguasai tugas yang diberikan, kepemimpinan transformasional bisa diterapkan. Dalam hal ini pengawasan masih dilakukan oleh atasan, namun tidak terlalu ketat dan

tidak juga terlalu bebas, atasan tetap akan mencontohkan sikap disiplin kepada karyawan. Jika karyawan sudah menguasai dan memahami seluruh tugas yang diberikan maka pemimpin bisa menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, dimana dengan gaya ini pengawasan tidak lagi dilakukan dan atasan akan memberikan arahan agar bersaing secara sportif dalam tingkat kedisiplinan.

Seperti yang dikatakan oleh Sethuraman & Surech (2014) *an effective leadership style can be developed on the basis of understanding of situations*. Hal tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat dikembangkan atas dasar pemahaman situasi. Dalam sebuah kepemimpinan gaya yang ditunjukkan akan berubah ubah sesuai dengan situasi, kondisi dan kebutuhan dari perusahaan juga dari karyawan yang bekerja.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam sebuah perusahaan, karena peran seorang pemimpin sangat penting dalam memberikan pengaruh kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin adalah nahkoda atau orang yang mengepalai dalam sebuah perencanaan, dalam penyebarluasan informasi dan dalam evaluasi serta pengambilan sebuah keputusan.

Suatu perusahaan disebut berhasil ditunjang oleh peran dari seorang pemimpin yang memberikan gaya kepemimpinan yang baik dan dapat mempengaruhi orang lain. Dalam mewujudkan gaya

kepemimpinan tersebut maka diperlukan seorang pemimpin yang cakap, mempunyai kualitas tinggi dan mempunyai sikap profesional juga mampu memotivasi bawahan agar dapat mengerjakan sebuah tugas sesuai dengan ketentuan dari perusahaan yang telah ditetapkan.

Setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, watak atau kepribadian yang berbeda, setiap para pemimpin mempunyai ciri khas dan keunikan tersendiri, hal inilah yang membuat gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin berbeda-beda.

## **2. Pengaruh Dominan Gaya Kepemimpinan Otoriter, Transformasional dan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan otoriter yang diterapkan pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Banjarmasin memiliki pengaruh yang signifikan atau memberikan pengaruh baik terhadap kinerja karyawan. Walaupun dalam deskripsinya gaya otoriter kurang baik, namun gaya otoriter memiliki pengaruh yang cukup baik. Hal ini disebabkan pada penerapannya gaya otoriter ini hanya dilakukan pada saat tertentu saja, sesuai kebutuhan dan keadaan perusahaan maupun karyawan. Gaya kepemimpinan Otoriter ini cocok digunakan pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Banjarmasin.

Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional dalam deskripsinya sangatlah baik, namun gaya ini apabila diterapkan akan memberikan pengaruh negatif. Gaya kepemimpinan ini tidak cocok diterapkan di Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang

Banjarmasin, karena dalam penerapannya gaya ini terlalu mengedepankan kenyamanan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan terlena dan lalai dalam bekerja.

Selanjutnya gaya kepemimpinan demokratis, walaupun telah terlaksana dengan baik, ternyata gaya kepemimpinan ini kurang cocok digunakan pada Bank Tabungan Negara Syariah kantor Cabang Banjarmasin. Hal ini dikarenakan terlalu banyak melibatkan karyawan dan memberikan kebebasan terhadap karyawan, baik dari segi wewenang tugas maupun pengambilan keputusan. Namun tidak dapat dipungkiri gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang selalu mengedepankan rasa kemanusiaan, selalu memutuskan permasalahan dengan musyawarah mufakat.