

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA PT. TIMOR EXPRESS INTERMEDIA KUPANG)**

**Tri Santi Octavia Olla**

dan

**Struce Andriyani**

Dosen Jurusan Administrasi Bisnis  
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia  
[struce.andriyani@yahoo.com](mailto:struce.andriyani@yahoo.com)

dan

**Leony Ndoen**

Dosen Jurusan Administrasi Bisnis  
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to know how the Democratic Leadership Style influence on Employee Performance. To analyze the data analysis technique was used Descriptive Statistics, Inferential Analysis and Hypothesis Testing. The results showed that the Democratic Leadership Style applied to the PT. Timor Express Intermedia Kupang consists of four (4) indicators of Delegation of Responsibility, Activeness, Decision-Making, and The Empathy that have a positive influence on Employee Performance. This is evidenced by  $t_{count} > t_{table}$  that is equal to  $7,433 > 2.012896$ , so the hypothesis is accepted and Employee Performance (Y) can be explained by the Democratic Leadership Style (X) amounted to 54.6% while the remaining 45.4% is explained by other factors. The company needs to maintain and implement Democratic Leadership Style so that the performance of employees will be increased and when the performance of employees increased, the organization's goals will be achieved.*

**Keywords :** *Democratic Leadership, Employee Performance*

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dukungan sumber daya yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus sebagai pengawas terhadap semua kegiatan manajemen perusahaan. Bukan hanya peningkatan kualitas sumber daya manusia,

pihak perusahaan pun dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen.

Bicara tentang SDM tidak terlepas dari yang namanya karyawan, karena karyawan merupakan manusia yang memiliki hakekat sebagai makhluk individu dan sosial. Karyawan bekerja dan seberapa besar kinerja mereka sangat tergantung pada bagaimana manajer memotivasi mereka selain faktor teknologi yang digunakan organisasi untuk menunjang karyawan dalam kehidupan suatu organisasi, peran seorang pemimpin sangat penting sebagai motor penggerak sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Kinerja suatu perusahaan sangat tergantung pada kinerja warga organisasinya dan kinerja dari semua unit-unit yang ada dalam organisasi bisnis itu. Kinerja karyawan merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun (Wibowo 2009;4). Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah berkaitan dengan pemimpin. Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarah dan mendorong gairah kerja para bawahan sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha (kinerja) yang maksimal juga didukung fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi. Dimana seorang pemimpin sebagai salah satu bagian dari manajemen memainkan peran yang penting dalam mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku individu dan kelompok, sehingga membentuk gaya kepemimpinan yang pemimpin terapkan serta pemimpin harus melihat bagaimana agar gaya kepemimpinan yang pemimpin terapkan dapat menunjang kinerja pegawainya agar lebih baik.

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Menurut Viethzal (2004:64), Gaya kepemimpinan juga menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya memimpin seorang manajer sangat berperan penting terhadap kinerja terkhususnya pada perusahaan yang mengejar profit, salah satunya PT. Timor Express Intermedia Kupang. PT. Timor Express Intermedia Kupang adalah perusahaan yang bergerak di bidang penerbitan surat kabar, jurnal, dan majalah. PT. Timor Express

Intermedia Kupang berdiri pada tanggal 7 Juli 2002, dan sudah beroperasi selama 14 tahun di wilayah Nusa Tenggara Timur. Harian Timor Express adalah bagian dari Jawa Pos Grup, dan termasuk dalam Jawa Pos National Network (JPNN), sebuah jaringan media terbesar di Indonesia yang memimpin pasar koran-koran lokal dari Aceh hingga Papua. Dengan adanya gaya kepemimpinan diharapkan PT.Timor Express Intermedia Kupang dapat membangun komunikasi yang harmonis antara pemimpin dan bawahan. Penerapan ini terlihat dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan mendengarkan suara karyawan yang efektif dan efisien. Pemimpin juga harus mampu memberikan contoh kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan dan mampu untuk bekerja lebih giat lagi.

Tipe pemimpin demokratis menurut Siagian (2003;27) adalah seorang pemimpin yang dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain terutama bawahannya.

Informasi mengenai gaya kepemimpinan ini penting diketahui oleh pihak perusahaan sendiri karena gaya kepemimpinan merupakan salah satu komponen penting yang akan mempengaruhi kinerja karyawan dan secara lebih jauh akan mempengaruhi kinerja organisasi.

## **TINJAUAN PUSATAKA**

### **Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo 2007;7). Menurut Hasibuan (Nawawi, 2006;64) Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dalam bekerja. Menurut Lavasque (Nawawi, 2006;7) Kinerja karyawan adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melakukan fungsi suatu pekerjaan. Menurut Armstrong dan Baron (Wibowo, 2007;7) Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada

ekonomi. Menurut Prawirisentono (Nawawi, 2006;65) Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Maeir (Nawawi, 2006;65) Kinerja karyawan adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Dharma (2000;105) kinerja karyawan adalah suatu yang dicapai oleh karyawan, prestasi kerja yang diperhatikan oleh karyawan, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dalam bekerja.

### **Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan (Desler 2006).

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan evaluasi, seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan, promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.
2. Tujuan pengembangan, seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

### **Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam penilaian ini indikator variabel kinerja menggunakan Dharma (2000;355) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara menilai kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas; yaitu jumlah yang diselenggarakan atau dicapai. Jumlah yang dihasilkan, yaitu tercermin dalam satuan seperti nilai rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.
2. Kualitas; yaitu mutu sasaran yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Tingkat seberapa sempurna suatu proses atau hasil dari melaksanakan suatu pendekatan aktivitas baik itu berkaitan dengan penyesuaian terhadap suatu cara pelaksanaan aktivitas yang ideal atau memenuhi tujuan aktivitas yang diharapkan.
3. Ketetapan waktu; yaitu jangka waktu yang digunakan untuk mencapai sasaran.

### **Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah gaya dalam melaksanakan tugas-tugas seorang pemimpin. Dimana dalam melaksanakan kepemimpinannya harus dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan secara persuasi. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Menurut Davis dan Newstrom (2004;7) “Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan”. Menurut Hersey dan Blanchard yang diikuti oleh Rivai (2001;4) “Gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok, dan perilaku hubungan merupakan kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota. Menurut Robbins dan coulther (2002;422) “Gaya kepemimpinan yakni suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan”. Menurut Nasution (2005;210) “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan”.

Dari pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola atau tindakan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memberikan pengarahan, mempengaruhi, mendorong serta mengendalikan orang-orang yang dipimpin sebagai hasil dari kombinasi sifat, sikap, yang diterapkan seorang pemimpin.

## **Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Menurut Hasibuan (2007;216) gaya kepemimpinan demokratis memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatkan motivasi kerja. Tipe kepemimpinan demokratis menurut Nawawi (2006;100) adalah menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Tipe ini diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Di samping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif).

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok/organisasinya. Di samping itu mengetahui pula bagaimana melaksanakannya secara efektif dan efisien (Nawawi, 2006;101).

Pemimpin dengan tipe demokratis menaruh perhatian penuh pada setiap gagasan anggota kelompok/organisasinya. Dengan demikian akan selalu terjadi pertemuan gagasan, yang dapat menghasilkan keputusan terbaik untuk dilaksanakan. Keputusan seperti itu tidak saja efektif untuk memotivasi agar bekerja, tetapi berguna juga dalam menumbuhkan rasa kebersamaan. Dalam kebersamaan itu akan terwujud kesediaan bekerja sama secara efektif dan efisien, yang berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas kerja.

## **Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Berikut adalah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur dimensi variabel gaya kepemimpinan demokratis menurut Lippits dan White yang diambil dari Maryanto dan Ismu (2010);

1. Dimensi variabel pendelegasian tanggung jawab adalah ketika para pemimpin demokratis mampu melimpahkan dan memberikan tanggung jawab kepada para bawahannya.
2. Dimensi variabel keaktifan adalah kemampuan berinteraksi terhadap seluruh bagian yang berada di dalam organisasinya dengan baik. Karena pada dasarnya pemimpin demokratis tidak mampu bekerja sendiri, pemimpin ini

membutuhkan dorongan dari seluruh bagian yang berada dalam organisasinya.

3. Dimensi variabel pengambilan keputusan adalah melakukan pengambilan keputusan secara bersama dan seluruh anggota dalam organisasinya ikut memberikan pertimbangan ketika pemimpin mengambil keputusan yang diambil.
4. Dimensi variabel empati merupakan salah satu sudut pandang dalam berpikir karena pemimpin memandang anggotanya dan dia memiliki kepribadian, kemampuan dan buah pemikiran yang perlu diperhatikan juga.

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan**

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, ada faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Armstrong (1998;16) adalah: faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan dalam konteks ini berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja kepada para karyawan dalam tugas pokok dan fungsinya yang dijalankan dalam perusahaan oleh seorang karyawan.

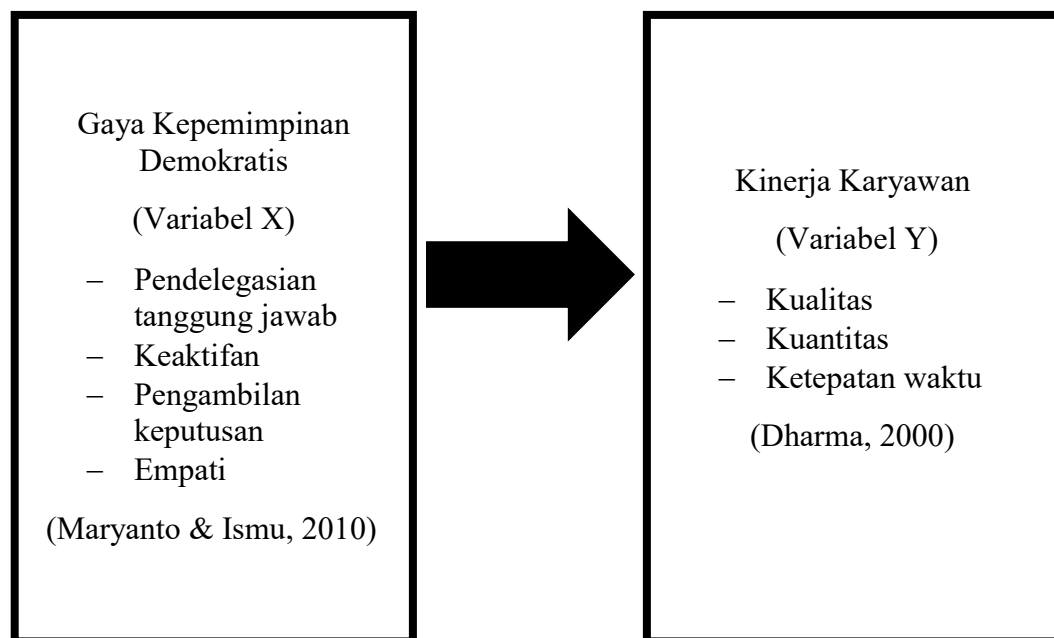
Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan, sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam hal ini pun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan (Likert Rensis, 1978;123).

Gaya kepemimpinan dalam konteks ini adalah gaya kepemimpinan demokratis yang merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerjasama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999:44-45).



Menurut Hasibuan (2006:216) gaya kepemimpinan demokratis memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya dengan persuasif maka akan terciptanya kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang terpenting yaitu mampu menumbuhkan partisipasi bawahan. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi pegawai agar berprestasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

**Gambar 1**  
**Skema Kerangka Berpikir**



## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Kuesioner pada penelitian ini terbagi atas dua bagian yaitu; bagian identitas responden yang meliputi, jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja. Pada bagian kedua meliputi pernyataan sikap yang dirasakan oleh responden terhadap gaya kepemimpinan demokratis dan pernyataan tentang kinerja karyawan. Berikut akan diuraikan tentang karakteristik responden untuk beberapa kategori, diantaranya:



## Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Umur

No.	Jenis Kelamin	Umur			$\Sigma$	%
		20-35	36-45	>45		
1.	Laki-laki	5	22	2	29	60,42
2.	Perempuan	14	5	0	19	39,58
	$\Sigma$	19	27	2	48	
	%	39,58	56,25	4,17	100	100

Sumber: Data Primer, 2017 (diolah)

## Jumlah Responden menurut Masa Kerja dan Tingkat Pendidikan

No.	Masa Kerja	Tingkat Pendidikan				$\Sigma$	%
		SLTA	Diploma	S1	S2		
	1-4	1	10	11	0	22	45,84
	5-8	2	5	9	1	16	33,33
	>9	2	2	4	1	10	20,83
	$\Sigma$	5	17	24	2	48	
	%	10,41	35,42	50,00	4,17	100	100

Sumber: Data primer, 2017 (Diolah)

## Analisis Regresi Linear Sederhana

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan pada PT. Timor Express Intermedia Kupang, maka digunakan analisis kuantitatif dengan model regresi linear sederhana yang menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS 19.00 dengan hasil nilai konstanta untuk variabel kinerja karyawan sebesar 2,210, dan nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis (X) adalah sebesar 0,573. Dengan demikian model persamaan regresi linear yang menggambarkan hubungan kausal antara keduanya adalah sebagai berikut:

$$Y = 2,210 + 0,573 X$$

Persamaan regresi yang dihasilkan diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai (konstanta) sebesar 2,210 yang bermakna jika nilai variabel independen X (gaya kepemimpinan demokratis) sama dengan 0 (nol), maka besarnya variabel Y (kinerja karyawan) akan sebesar 2,210 satuan.
- Nilai (koefisien regresi dari variabel X) sebesar 0,573 satuan yang bermakna setiap kenaikan 1 (satu) satuan variabel gaya kepemimpinan demokratis akan menyebabkan semakin meningkatnya variabel kinerja karyawan PT. Timor Express Intermedia Kupang sebesar 0,573 satuan.

### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengolahan data menunjukkan nilai  $R$  square sebesar 0,546. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan demokratis dan variabel kinerja karyawan. Besarnya pengaruh variabel kinerja karyawan terhadap gaya kepemimpinan demokratis sebesar 54,6%, sedangkan sisanya 45,4% dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya yang berasal dari luar model regresi ini.

### **Uji Hipotesis**

Untuk menguji hipotesis yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Timor Express Intermedia Kupang maka dilakukan uji t. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS 19.00 diperoleh hasil analisis yang menunjukkan harga koefisien thitung untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 7,433 sedangkan untuk harga koefisien ttabel sebesar 2,012896 dimana  $df = n-2 = 46$  ( $48-2$ ),  $\alpha = 0,05$  atau 5%. Hasil pengujian tersebut juga menunjukkan bahwa kemungkinan kesalahan untuk menolak atau menerima hipotesis adalah sebesar 0,000. Oleh karena itu,  $t$  hitung (7,433)  $>$   $t$  tabel (2,012896) atau signifikansi ( $P$ ) lebih kecil  $\alpha$  (0,05), artinya gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui jawaban kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT. Timor Express Intermedia Kupang diketahui bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh pimpinan instansi tersebut dinilai baik. Ini dibuktikan melalui capaian masing-masing indikator pada variabel gaya kepemimpinan demokratis dimana pada indikator pertama yaitu pendelegasian tanggung jawab dinilai baik oleh karyawan. Artinya bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Timor Express Intermedia Kupang mampu mendelagaskan tanggung jawabnya dengan sepenuhnya percaya kepada karyawan, dengan ini karyawan merasa dilibatkan dalam tugas dan tanggung jawab perusahaan. Ini didukung oleh pendapat Nawawi (2000;100) yang menyatakan bahwa proses

kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan.

Capaian indikator keaktifan yang merupakan capaian indikator kedua juga memiliki kriteria baik, dimana pemimpin mempunyai kemampuan berinteraksi dengan seluruh bagian dalam perusahaan. Melalui indikator ini diketahui bahwa pimpinan PT. Timor Express Intermedia Kupang mampu melakukan komunikasi dua arah dengan karyawan dan tidak segan untuk meminta bantuan kepada karyawan. Hal ini membutuhkan dorongan dari seluruh bagian yang berada di dalam perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Kartono (2014:86) kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Capaian indikator ketiga yaitu pengambilan keputusan. Keseluruhan capaian indikator pengambilan keputusan dari pimpinan PT. Timor Express Intermedia Kupang dinilai baik oleh karyawannya. Ini menandakan bahwa pimpinan PT. Timor Express Intermedia Kupang tidak hanya fokus pada keputusannya tetapi juga fokus pada keputusan bawahannya. Selain itu pemimpin juga selalu memberikan gambaran tentang masalah yang akan dicari solusinya agar karyawan lebih tanggap dan mampu untuk mengambil. Kartono (2014:117) berpendapat bahwa merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, serta menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya. Hal ini diperkuat juga dengan pendapat Nawawi (2000:102) menyatakan bahwa setiap orang mempunyai kesempatan yang sama untuk menyampaikan kritik, pendapat dan saran-saran untuk memperbaiki keputusan yang pelaksanaannya mengalami berbagai kendala.

Pada capaian indikator keempat dari gaya kepemimpinan demokratis yaitu empati pada PT. Timor Express Intermedia Kupang telah mencapai kriteria baik, dimana menunjukkan bahwa pimpinan PT. Timor Express Intermedia Kupang merupakan sosok yang selalu memberikan dorongan yang jelas kepada karyawan sekaligus memandang anggotanya yang memiliki kepribadian, kemampuan dan buah pemikiran. Melalui empati yang diberikan pimpinan, karyawan merasa diperhatikan dan berusaha untuk menampilkan yang terbaik guna mewujudkan tujuan organisasi.

Secara keseluruhan rata-rata capaian variabel gaya kepemimpinan demokratis dideskripsikan baik. Artinya bahwa karyawan merasa setiap upaya yang dilakukan pimpinan PT. Timor Express Intermedia Kupang untuk mempengaruhi mereka dalam

meningkatkan kinerja mereka sudah baik tetapi dalam hal ini capaian indikator yang masih tergolong lemah ialah percaya kepada bawahan dan mengambil keputusan bersama, hal ini dikarenakan pemimpin masih ragu-ragu dan belum yakin sepenuhnya pada karyawan. Ini didukung oleh pendapat Kartono (2014:188) pemimpin demokratis menyadari bahwa tugasnya ialah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada setiap anggota.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dalam bekerja. Setiap pemimpin membutuhkan keterampilan agar ia dapat memahami dan menciptakan kondisi dimana semua anggotanya dapat bekerja dengan baik. Apabila cara pemimpin mempengaruhi bawahan mampu membuat bawahan untuk berkinerja baik, maka dengan sendirinya tujuan organisasi dapat diraih dengan mudah sebab karyawan akan memberikan timbal balik yang positif terhadap organisasi. Menurut Dharma (2000:355), kinerja karyawan merupakan hasil karya karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, dan waktu kerja untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini dianggap penting karena PT. Timor Express Intermedia Kupang mengutamakan pemberian informasi kepada masyarakat. Karena itu, setiap karyawan mempunyai tanggung jawab dan tugas yang harus dikerjakan sesuai dengan target yang ditetapkan untuk dapat memberikan informasi yang baru, terpercaya, dan terdepan.

Hasil pengujian statistik terhadap koefisien determinasi diperoleh R Square sebesar 0,546 atau sama dengan 54,6%. Angka tersebut mempunyai arti bahwa sebesar 54,6% variabilitas kinerja karyawan terjadi dapat dijelaskan dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis sedangkan sisanya yaitu 45,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang diluar model dalam penelitian ini seperti kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan namun harus diakui bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Mathis & Jackson (2001:82) menerangkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan

yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi (<http://id.m.wikipedia.org/wiki/kinerja>).

## SIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan demokratis pada PT. Timor Express Intermedia Kupang terdiri dari pendelegasian tanggung jawab, keaktifan, pengambilan keputusan dan empati yang dinilai baik. Kinerja karyawan PT. Timor Express Intermedia Kupang yang diamati melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu dinilai sangat baik.
2. Uji hipotesis menunjukan  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $7,433 > 2,012896$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan PT. Timor Express Intermedia Kupang.
3. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang hampir mendekati 1 (satu) yaitu 0,546 atau sama dengan 54,6% menjelaskan bahwa variabel independen gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh yang besar terhadap variabel dependen yang dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kemudian sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

### Sumber Buku:

- Arep dan Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi Edisi Pertama*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Dharma, A. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Husnan, S. 2000. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartono, Kartini, 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan- Apakah Kepemimpinan Abnormal itu*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2001. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.

Maryanto, Ismu Tri, dan Setyono Singgih, 2010, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Swasta Demak*, Jurnal Manajemen Keperawatan. Volume 1. No. 2, November 2010; 146-153

Miljus. 1992. *Effective Leadership and the Motivation of Human Resources*. Bandung. Pustaka Setia.

Nawawi, Hadari, 2001. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gaja Madah University Press.

Ramli dan Warsidi. 2001. *Asas-Asas Manajemen*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

Reksohadiprojo dan Handoko. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.

Rivai dan Mulyadi, 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Siagian, S, 2002. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Thoha, Mitfah, 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wibowo, 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

#### **Sumber Jurnal :**

Mardiana. 2014. *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda"*. Journal Ilmu Pemerintahan. 2(1). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik Universitas Mulawarman.

#### **Sumber internet:**

<http://id.m.wikipedia.org/wiki/kinerja>, diakses 1 Maret 2017