

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)

Kadek Dwi Dama Saputra
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
kadekdwidamasaputraa@gmail.com

ABSTRACT

This research was purposed to find out The Effect of Democratic Leadership Style on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable. The subjects in this study were the employees in Muhammadiyah University of Yogyakarta Employee. The object in this study at Muhammadiyah University Yogyakarta which located at JL. Brawijaya, Geblakan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta. the sampling technique used in this study was Simple Random Sampling. There were 77 employees were sampled in this study.

This study used Path Analysis. Based on the analysis that has been done, the result showed that Democratic Leadership Style had a positive and significant effect on Employee Performance. Democratic Leadership Style had a positive and significant effect on Motivation. Motivation had a positive and significant on the Employee Performance. The result Democratic Leadership Style had a indirect effect on Employee Perfomance through the Motivation.

Keywords : Democratic Leadership Style, Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Pada sebuah organisasi sumber daya manusia adalah suatu hal yang sangat berperan penting dalam organisasi maupun perusahaan. Hal ini karena sumber daya manusia merupakan faktor utama yang dapat mengatur, mengendalikan serta menentukan kemana arah suatu organisasi tersebut akan berjalan dan sumber daya manusia sangat mempengaruhi keaktifan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting dalam pengelolaan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi, maka setiap organisasi harus berjalan dengan seefektif dan seefisien mungkin, sehingga sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat dikelola dengan baik dan benar agar organisasi tersebut mempunyai hasil kinerja yang baik. Tugas seorang pemimpin disini adalah seorang pemimpin dapat memilih mana sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dalam kerja dan dapat menilai mana sumber daya manusia yang mempunyai potensi dalam kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Jadi organisasi tersebut bisa mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan organisasi tersebut.

Seorang pemimpin harus menerapkan kepemimpinan yang baik untuk memimpin dan mengelola bawahannya agar dapat dicontoh oleh bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi sepenuhnya keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yaitu peningkatan kinerja karyawan baik secara individu maupun secara organisasi. Gaya kepemimpinan adalah karakter yang digunakan oleh seseorang dalam memimpin untuk mempengaruhi tingkah laku, perasaan, sikap dan pikiran karyawannya pada suatu organisasi. Jadi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Potu (2013) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari Indah dkk (2016) menyatakan bahwa+kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun Susanto dan Nuraini (2010) mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan di atas menjelaskan bahwa masih adanya kesimpangsiuran hasil penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah motivasi. Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yaitu *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi sendiri merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh seorang pemimpin karena dengan memotivasi

seorang karyawan, maka karyawan tersebut akan mempunyai semangat dalam bekerja yang sangat tinggi dan seorang karyawan tersebut akan menjadi terdorong dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diserahkan oleh pemimpin. Seorang pemimpin juga menginginkan karyawannya agar berperan serta dalam pencapaian keinginan suatu organisasi yang telah direncanakan. Tanpa motivasi dari seorang pemimpin seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugas yang diberikan oleh pimpinan dan tidak mendapatkan hasil yang sesuai dengan standar organisasi. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Umam dkk (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil dari Fitriani (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Namun hasil penelitian dari Amalia dkk (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Kesimpulan di atas dapat diartikan bahwa masih adanya kesimpangsiuran hasil penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.

Motivasi adalah suatu aspek yang kemunculannya dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja dan dapat membuat meningkatkan kinerja seorang karyawan, sehingga dengan motivasi seorang karyawan akan bekerja lebih dari biasanya. Motivasi berperan sebagai pendorong keinginan untuk bekerja menurut batasan yang diinginkannya. Adanya motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Erwina dan Heru (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari Larasati dan Alini (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian dari Murti dan Veronika (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan di atas dapat diartikan bahwa masih adanya kesimpangsiuran hasil penelitian tentang hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Untuk mencapai tujuan suatu organisasi yang diinginkan oleh pemimpin, maka dalam organisasi tersebut karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerjanya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Kinerja karyawan yaitu suatu hal yang paling penting untuk diperhatikan oleh seorang pemimpin dan oleh suatu organisasi, karena kinerja karyawan dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan suatu organisasi. Kinerja secara etimologi yaitu berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Menurut Hamali (2016) mengemukakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja yang baik dan efektif dapat dilihat dari hasil kerja

karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi, dan dilihat dari hasil kerja sesuai dengan standar organisasi tersebut.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta adalah Universitas swasta terbaik di Yogyakarta. Setiap periode di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta selalu melakukan pergantian seorang pemimpin, dan setiap seorang pemimpin memiliki cara dalam memimpin yang berbeda dengan pemimpin yang lainnya. Setiap seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang positif ataupun mempunyai pengaruh yang negatif terhadap hasil kerja seorang karyawan. Di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sendiri diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokrasi karena sering terjadinya perbedaan pendapat saat rapat, pemimpin sering mengambil keputusan tanpa melibatkan bawahannya, jadi gaya kepemimpinan demokrasi harus diterapkan karena gaya kepemimpinan demokrasi mempunyai sifat yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya, dan pemimpin demokrasi juga menetapkan kebijakan dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan. Selain kepemimpinan, motivasi kinerja karyawan memiliki dimensi yang paling utama dalam kemampuan seorang karyawan sehingga di zaman era globalisasi seperti saat ini kebutuhan seorang karyawan akan selalu bertambah besar dengan seiring berkembangnya zaman. Dari alasan tersebut Universitas Muhammadiyah Yogyakarta membutuhkan sosok pemimpin yang mampu memotivasi karyawannya agar karyawan tersebut semangat dalam bekerja dan timbul kinerja yang baik dalam bekerja.

Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan terlebih dahulu, maka permasalahan inti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta?
2. Apakah gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta?
3. Apakah motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta?
4. Apakah gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta melalui motivasi sebagai variabel intervening?

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja pada dasarnya memiliki banyak arti berdasarkan sudut pandang atau pendapat para ahli. Menurut Ricardianto (2018) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi, sebagaimana dalam tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi.

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Wirawan (2009) dalam Potu (2013) menyatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu, dan diselesaikan sesuai dengan indikator yang telah diterapkan.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Edison (2016) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Menurut Robbins (2003) dalam Yugusna dkk (2016) gaya kepemimpinan demokrasi menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

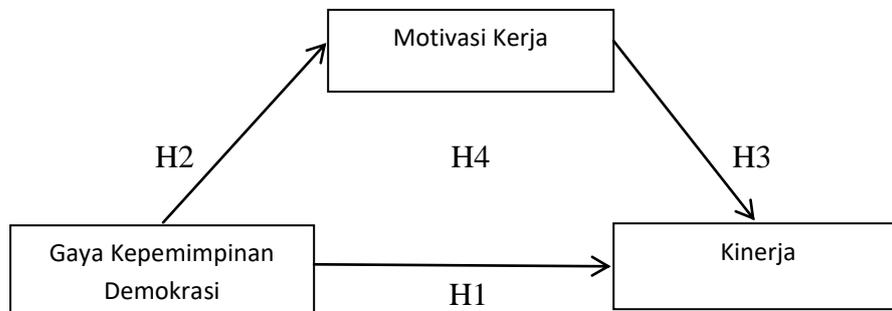
Motivasi

Motivasi para karyawan adalah salah satu komponen terpenting dan yang paling menantang dari aspek manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Menurut Robbins dan Judge (2015) motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Menurut Suranta (2002) dalam Tampi (2014) motivasi sendiri adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu, agar seseorang tersebut dapat memenuhi

tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut George and Jones (2005) dalam Tania (2013) mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Kerangka Pemikiran Teoritis



Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan dikaitkan dengan landasan teori yang digunakan, maka peneliti dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

METODE PENELITIAN

Obyek dan Subyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Brawijaya, Kasihan, Tamantirto, Kasihan Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55183. Sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Alasan peneliti memilih Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sebagai obyek penelitian disebabkan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta adalah Universitas Swasta terbaik di Yogyakarta, dan tentunya karyawan yang bekerja pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai semangat berjuang yang tinggi dalam bekerja. Namun berdasarkan penjelasan sebelumnya bahwa di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta ini membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai sifat menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya, serta pemimpin demokrasi menetapkan kebijakan dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *primer*. Data *primer* adalah suatu data yang diperoleh peneliti secara langsung atau dari tangan pertama ataupun yang diperoleh dari sasaran utama peneliti.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara menyebarkan kuisisioner penelitian pada karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Menurut Sugiyono (2011) kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Setelah menyebarkan kuisisioner peneliti melakukan pengolahan atas data yang telah disebarkan kepada responden atau sasaran utama penelitian dengan menggunakan alat ukur skala *Likert*.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan dari beberapa variabel yang akan diteliti dalam penelitian beserta indikator-indikator pendukungnya. Penjelasan definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Definisi	Indikator	Kuisisioner
GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRASI (X1)		
Gaya kepemimpinan demokrasi menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan	Keterlibatan pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah	Terdiri dari 13 item pertanyaan, yang diukur menggunakan Skala <i>Likert</i>
	Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan saling mempercayai	
	Memotivasi yang diberikan	

menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. (Robbins, 2003 dalam Indra Yugusna, 2016)	kepada bawahannya (Mardiana, 2014)	
MOTIVASI (X2)		
Motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu (Georger and Jones, 2005 dalam Anastasia, 2013)	Unidimensi (Bard Kuvass, 2017)	Terdiri dari 6 item pertanyaan, yang diukur menggunakan Skala <i>Likert</i>
Definisi	Indikator	Kuisisioner
KINERJA (Y)		
Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Emron Edison, 2016)	Kesetiaan	Terdiri dari 14 item pertanyaan, yang diukur menggunakan Skala <i>Likert</i>
	Prestasi Kerja	
	Kedisiplinan	
	Kreativitas	
	Kerjasama	
	Kecakapan	
	Tanggung Jawab (Anggi Yuhista, 2017)	

HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

a. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sebanyak 77 orang. Jadi penelitian ini tidak dibagi menjadi beberapa bagian dan disamaratakan.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Jumlah Kuisisioner

Keterangan	Jumlah	Presentase (%)
Kuisisioner yang disebar	80	100%
Kuisisioner yang kembali	78	98%
Kuisisioner yang tidak diisi	1	2%
Kuisisioner yang dapat diolah	77	97%

Jadi peneliti mendapatkan 77 kuisisioner di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang digunakan sebagai obyek penelitian ini.

b. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini peneliti akan menjelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden yang akan dapat memberikan informasi mengenai keadaan

responden yang dijadikan sampel dari penelitian. Responden dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui usia dan jenis kelamin dari responden tersebut.

Tabel 3. Gambaran Umum Responden

Keterangan Responden		Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	56	73%
	Perempuan	21	27%
	Total	77	100%
Usia	<30 Tahun	22	28%
	31-40 Tahun	9	12%
	41-50 Tahun	34	44%
	>50 Tahun	12	16%
	Total	77	100%
Lama Bekerja	1-10 Tahun	31	40%
	11-20 Tahun	19	25%
	21-30 Tahun	25	32%
	>30 Tahun	2	3%
	Total	77	100%

Dapat dilihat pada tabel 4.2 gambaran umum responden dapat diketahui bahwa responden penelitian yang paling banyak yaitu karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan umur karyawan rata-rata yang paling banyak yaitu dari umur 41-50 tahun dan lama bekerja rata-rata yang paling banyak yaitu 1-10 tahun.

Uji Validitas

Uji validitas ini data uji instrumen untuk mengukur sah atau tidak validnya sebuah kuisioner. Pada penelitian ini di dalam melakukan uji validitas peneliti menggunakan uji korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator kuisioner dengan total skor konstraknya, dari hasil uji korelasi *bivariate* tersebut dapat diketahui valid atau tidaknya suatu kuisioner penelitian. Hasil dari uji validitas dari kuisioner masing-masing variabel penelitian adalah variabel gaya kepemimpinan demokrasi dinyatakan valid karena memiliki nilai signifikan $< 0,05$. Variabel motivasi dinyatakan valid karena nilai signifikan $< 0,05$ dan variabel kinerja dinyatakan valid karena memiliki nilai signifikan $< 0,05$ namun terdapat 1 item oertanyaan yang tidak valid yaitu Y-8 dan sudah dihilangkan dalam pengolahan data selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian digunakan untuk mengukur seberapa konsisten setiap item pertanyaan pada suatu penelitian. Penelitian ini untuk mengujinya menggunakan

Cronbach Alpha. Menurut Ghozali (2018) Suatu kuisioner dikatakan reliabel apabila nilai dari *Cronbach Alpha* > 0,70. Berikut ini hasil dari uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokrasi	0,879	Reliabel
Motivasi Kerja	0,877	Reliabel
Kinerja	0,871	Reliabel

Berdasarkan pada tabel 4.6 diatas nilai *Cronbach Alpha* ketiga variabel yaitu gaya kepemimpinan demokrasi, motivasi dan kinerja dapat dikatakan reliabel, karena variabel tersebut memiliki nilai > 0,70.

Statistik Deskriptif Penelitian

Hasil statistik deskriptif penelitian dari variabel gaya kepemimpinan demokrasi, motivasi dan kinerja dapat dilihat dengan kriteria perhitungan 5-1 :5 =0,8

1 – 1,8	= Sangat Rendah
1,8 – 2,6	= Rendah
2,6 – 3,4	= Cukup
3,4 – 4,2	= Tinggi
4,2 – 5	= Sangat Tinggi

Berdasarkan kategori diatas, variabel dalam penelitian ini akan ditentukan dengan cara menghitung *mean* untuk setiap variabel penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa :

Tabel 5. Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Kategori
Gaya Kepemimpinan Demokrasi	4,22	Sangat Tinggi
Motivasi	4,24	Sangat Tinggi
Kinerja	4,27	Sangat Tinggi

PEMBAHASAN PENELITIAN

Path Analysis Tahap Pertama

Tabel 6. Persamaan Regresi Pertama

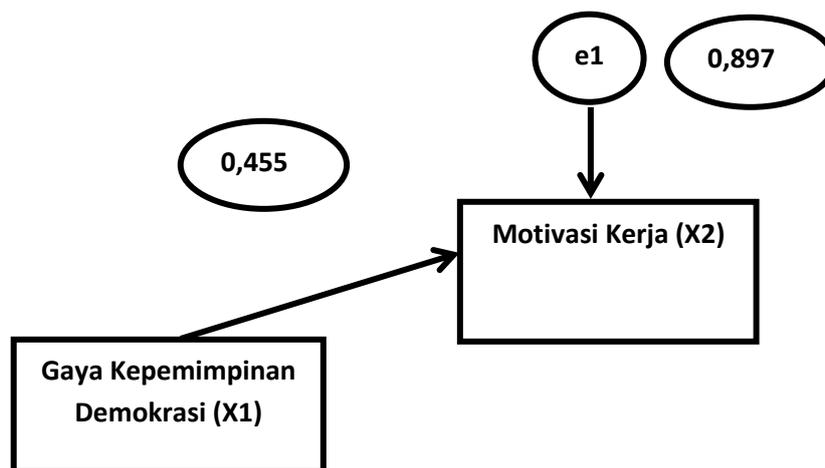
Variabel	Adj R Square	Standardized Coefficients	Sig
Gaya Kepemimpinan Demokrasi	0,196	0,455	0,000

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2019

*variabel Dependen (Motivasi Kerja)

Tabel 4.12 merupakan pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan demokrasi terhadap motivasi kerja dan uji t test statistik mendapatkan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sehingga **H2 diterima**. Dan nilai Adj R Square sebesar 0,196 atau 19,6% yang merupakan nilai pengaruh langsung yang diberikan dari variabel gaya kepemimpinan demokrasi terhadap motivasi kerja. Dan sisanya 80,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya untuk mencari nilai e1 dapat dilakukan dengan cara $e1 = \sqrt{(1 - 0,196)} = 0,897$. Nilai *standardized coefficients* merupakan nilai untuk p2 sebesar 0,455.

Berikut ini terdapat gambar diagram jalur dari model persamaan regresi yang pertama sebagai berikut:



Gambar 1. Model Jalur Regresi Pertama

Nilai 0,455 atau 45,5% yang merupakan nilai pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan demokrasi terhadap motivasi kerja dan nilai 1e yaitu 0,897 atau 89,7% yang merupakan nilai jumlah varian dari variabel motivasi kerja dan sisanya yang tidak berasal dari variabel gaya kepemimpinan demokrasi.

Path Analysis Tahap Kedua

Tabel 7. Persamaan Regresi Kedua

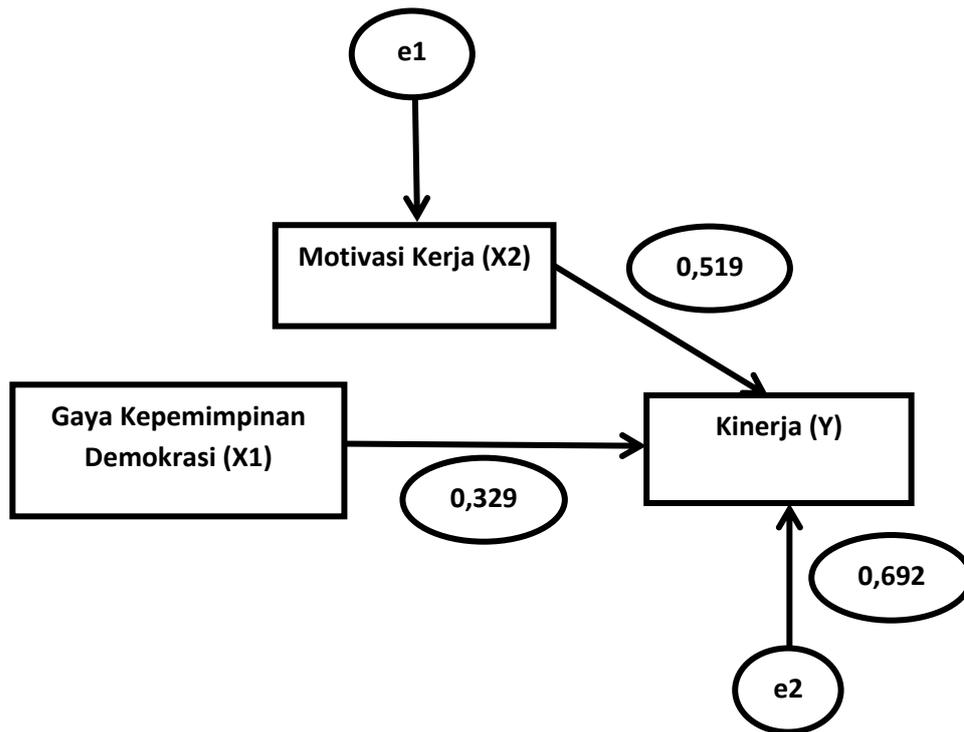
Variabel	Adj R Square	Standardized Coefficients	Sig
Gaya kepemimpinan demokrasi	0,521	0,329	0,000
Motivasi Kerja		0,519	0,000

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2019

*variabel Dependen (Kinerja)

Pada tabel 4.13 dapat dilihat variabel dari gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja dan uji t statistik apabila mendapatkan hasil nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka variabel gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja berpengaruh dan positif terhadap kinerja dan dapat dikatakan bahwa **H1 dan H3 Diterima**. Dan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,521 atau 52,1% yang merupakan nilai pengaruh langsung yang diberikan dari variabel gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja terhadap kinerja. Dan sisanya 47,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya untuk mencari nilai e^2 dapat dilakukan dengan cara $e^2 = \sqrt{1 - 0,521} = 0,692$ Nilai *standardized coefficients* merupakan nilai untuk p1 sebesar 0,329 dan nilai p3 sebesar 0,519.

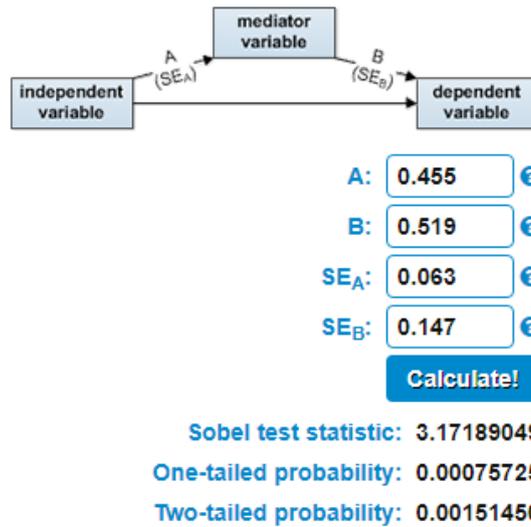
Dibawah ini terdapat gambar diagram jalur dari model persamaan regresi linier berganda yang kedua:



Gambar 2. Model Jalur Regresi Kedua

Dari gambar 4.4 dapat dilihat bahwa nilai pengaruh langsung dari p_1 sebesar 0,329 dan nilai p_3 sebesar 0,519. Dan nilai e_2 sebesar 0,692 yang merupakan jumlah varian variabel kinerja yang berasal dari pengaruh variabel lain yang selain dari variabel gaya kepemimpinan demokrasi dan motivasi kerja.

Untuk mengetahui nilai mediasi bisa juga menggunakan *Sobel test*. Uji *sobel* dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M. Uji *sobel test* dilakukan dengan cara menggunakan kalkulator *Sobel*. Variabel dikatakan mediasi apabila nilai yg diperoleh melalui *Sobel test* sebesar $> 1,993$. Nilai 1,993 didapat dari tabel t. Cara menentukan nilai 1,993 dari DF (*Degree of Freedom*) atau sering disebut derajat bebas dengan menggunakan $n - k$. N adalah banyak observasi, k adalah banyaknya variabel. Jadi $77 - 3 = 74$ dengan $\alpha 5\%$. Pada penelitian ini *Sobel test* digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Berikut adalah hasil dari uji *sobel test*:



Gambar 3. Hasil Uji Sobel Test

Dari gambar 4.5 dapat dilihat bahwa hasil kalkulator Sobel test mendapatkan nilai z sebesar 3,172. Nilai diatas berasal dari :

- A : Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan demokrasi terhadap motivasi
- B : Nilai koefisien regresi motivasi terhadap kinerja
- SE_A : Nilai *standart error* pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap motivasi
- SE_B : Nilai *standart error* pengaruh motivasi terhadap kinerja

Hasil diatas menunjukkan nilai z yang diperoleh sebesar 3,172, artinya $3,172 > 1,993$ maka membuktikan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi terhadap kinerja, sehingga **H4 diterima**.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
4. Adanya pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan demokrasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

SARAN

Adapun beberapa saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti antara lain:

1. Bagi pemimpin Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
 - a. Pada variabel gaya kepemimpinan demokrasi hendaknya Pemimpin Universitas Muhammadiyah Yogyakarta memberikan kesempatan kepada karyawan dengan mendengarkan pendapat karyawan dan mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan merasa dihargai, sehingga dengan begitu akan berdampak terhadap kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.
 - b. Pada tingkat motivasi kerja karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sudah cukup mempunyai motivasi kerja yang tinggi, tetapi jauh lebih baik lagi jika pemimpin terus menerus memberikan motivasi terhadap karyawan, agar motivasi karyawan tidak berkurang dan membuat kinerja karyawan menurun.
 - c. Pada tingkat kinerja pemimpin cukup memberikan motivasi terhadap karyawan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Tetapi jauh lebih baik lagi jika pemimpin memberikan motivasi terus menerus terhadap karyawan agar kinerja karyawan akan lebih meningkat.
2. Bagi peneliti
Untuk penelitian selanjutnya, lebih baik dapat mengembangkan penelitiannya dengan menggunakan variabel yang bervariasi, baik menggunakan variabel yang berbeda

ataupun menambahkan variabel. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian akan mendapatkan hasil yang berbeda dengan penelitian ini dan dapat melengkapi hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Dzikrillah Rizqi, Bambang Swasto, and Heru Susilo. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 36.1 (2016): 137-146.
- Edison, Emron, Yohny Anwar, and Imas Komariah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV Alfabet.
- Erwina, Ella, and Heru Suprihadi. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen* 6.7 (2017).
- Fitriani, Tri. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Study Kasus Badan Pemberdayaan Masyarakat Kab. Kepulauan Selayar)." *Economics Bosowa* 2.3 (2016): 61-72.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Indah, Putri, Hari Susanta, and Widayanto. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Adhi Baskoro Perkasa Pangkalanbun." *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 5.3 (2016): 333-341.
- Larasati, Sindi, and Alini Gilang. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)." *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 5.3 (2014): 200-213.
- Mardiana. "pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kota samarinda." *JURNAL UNIVERSITAS MULAWARMAN* 2.1 (2014): 1802-1816.
- Murti, Harry, and Veronika Agustini Srimulyani. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun." *JRMA/ Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* 1.1 (2013): 10-17.
- Potu, Aurelia. "Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 1.4 (2013).
- Ricardianto, Prasadja. 2018. *Human Capital Management*. Bogor : In Media.
- Robbins, Stephen, and Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Susanto, Heri, and Nuraini Aisiyah. "Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen." *MAGISTRA* 22.74 (2010): 15.
- Tampi, Bryan Johannes. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)." *Jurnal Acta Diurna* 3.4 (2014).
- Tania, Anastasia. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya." *Agora* 1, no. 3 (2013): 1702-1710.
- Umam, Syafiqul, So'ed Hakam, and Heru Susilo. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Wahana Polimer Indonesia)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 21.1 (2015).
- Yugusna, Indra, Aziz Fathoni, and Andi Tri Haryono. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DAN KEDISIPLINAN KARYAWAN (Studi Empiris Pada Perusahaan SPBU 44.501. 29 Randu Garut Semarang)." *Journal of Management* 2.2 (2016).

Yuhista, Anggi, Nyoman Ariana, and Ni Ketut Arismayanti. "Analisis pengaruh kualitas kehidupan kerja quality of work life (qwl) terhadap kinerja karyawan pada cottage di pantai tanjung setia pesisir barat lampung." *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas* 1.2 (2017): 74-92.