

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan referensi dari penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai pembanding yang mendukung kegiatan penelitian.

Berikut ini beberapa jurnal dari penelitian terdahulu :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	<p><i>Factor Influencing Employee Performance: The Role of Organizational Culture at the Education Office East Java.</i></p> <p>Ilfi Nur Diana, Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani Ekowati, Arga Hendra Ertanto (2021)</p>	<p>(X) Kepemimpinan Demokratis (Y) Kinerja Karyawan (Z) Budaya Organisasi</p>	<p><i>Path Analysis</i></p>	<p>a. Kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>b. Kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi</p> <p>c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>d. Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.</p>
<p>Perbedaan : Objek yang diteliti Diana et al., adalah pegawai dinas pendidikan Jawa Timur, sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan di PT. Intermedia Pers. Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel X, Y, Z yang sama.</p>				
2.	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi Di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo</p> <p>Puja Agshari Retnaningtyas, Sri Hadiati, M. Jamal Abdul Nasir (2022)</p>	<p>(X1) Gaya Kepemimpinan Demokrasi (X2) Disiplin Kerja (Y) Kinerja Pegawai (Z) Budaya Organisasi</p>	<p><i>Path Analysis</i></p>	<p>a. Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh terhadap budaya organisasi</p> <p>b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>c. Gaya kepemimpinan demokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	<p>Perbedaan : Penelitian oleh Retnaningtyas et al., menggunakan variabel (X1) Gaya Kepemimpinan Demokrasi, (X2) Disiplin Kerja, (Y) Kinerja Pegawai, (Z) Budaya Organisasi. Sedangkan variabel dalam penelitian ini menggunakan (X) Kepemimpinan Demokratis, (Y) Kinerja Karyawan, (Z) Budaya Organisasi.</p> <p>Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</p>			
3.	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dan Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Budaya RSUD Kabupaten Konawe Kepulauan</p> <p>Pahrul, Buyung Sarita, Endro Sukotjo, Nursaban Rommy, Salma Saleh, Hartini, Juharsah (2021)</p>	<p>(X) Gaya Kepemimpinan Demokratis (Z) Budaya Organisasi (Y1) <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Y2) Kinerja Pegawai</p>	<p>Analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial</p>	<p>a. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi.</p> <p>b. Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>d. Budaya organisasi berperan dalam mediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai.</p>
	<p>Perbedaan : Penelitian oleh Pahrul et al., menggunakan variabel (X) Gaya Kepemimpinan Demokratis, (Y1) <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB), (Y2) Kinerja Pegawai, (Z) Budaya Organisasi. Sedangkan variabel dalam penelitian ini menggunakan (X) Kepemimpinan Demokratis, (Y) Kinerja Karyawan, (Z) Budaya Organisasi.</p> <p>Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</p>			
4.	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi KPRI Teluk Mengkudu</p> <p>Cia Cai Cen (2023)</p>	<p>(X1) Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2) Budaya Organisasi (Y) Kinerja Karyawan</p>	<p>Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p>a. Gaya Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh terhadap variabel peningkatan kinerja karyawan.</p> <p>b. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>c. Gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.</p>
	<p>Perbedaan : Penelitian oleh Cia menggunakan variabel (X1) Gaya Kepemimpinan Demokratis, (X2) Budaya Organisasi, (Y) Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel dalam penelitian ini menggunakan (X) Kepemimpinan Demokratis, (Y) Kinerja Karyawan, (Z) Budaya Organisasi. Objek yang diteliti Cia adalah karyawan di</p>			

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	Koperasi KPRI Teluk Mengkudu, sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan di PT. Intermedia Pers. Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Demokratis terhadap variabel (Y) Kinerja Karyawan.			
5.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Radar Ambon) M. Rifai Muhrim, Noersyam Muhrim (2023)	(X1) Budaya Organisasi (X2) Kepemimpinan Demokratis (Y) Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	a. Budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. b. Kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. c. Budaya organisasi dan kepemimpinan demokratis berpengaruh secara simultan dan cukup besar terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan : Objek yang diteliti Rifai dan Noersyam adalah karyawan di PT. Radar Ambon, sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Intermedia Pers. Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel (Y) Kinerja Karyawan.			
6.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Wahana Semesta Citra Banyuasin Riri Hanifa, Randu Rendra Beligi (2021)	(X) Budaya Organisasi (Y) Kepemimpinan Demokratis (Y) Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	a. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. b. Kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan : Objek yang diteliti Riri dan Randu adalah karyawan di PT. Wahana Semesta Citra Banyuasin, sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Intermedia Pers. Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel (Y) Kinerja Karyawan.			
7.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Banjarmasin Post Group (B. Post) Firdaus (2019)	(X1) Budaya Organisasi (X2) Lingkungan Kerja (Y) Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	a. Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan : Objek yang diteliti Firdaus adalah karyawan di Banjarmasin Post Group (B. Post), sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Intermedia Pers. Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel (Y) Kinerja Karyawan.			

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
8.	<i>The Influence of Democratic Leadership Style on Employee Performance at the Watang Sawitto District Office Pinrang</i> Suprianto, Dwi Wahyuni Taufiq, Asmilah Abdullah, Usniar, Hasriah (2021)	(X) Gaya Kepemimpinan Demokratis (Y) Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Sederhana	a. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Perbedaan : Penelitian oleh Suprianto et al., menggunakan variabel (X) Gaya Kepemimpinan Demokratis, (Y) Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel dalam penelitian ini menggunakan (X) Kepemimpinan Demokratis, (Y) Kinerja Karyawan, (Z) Budaya Organisasi. Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan.				
9.	<i>Effect of Democratic Leadership Style on the Performance of Employees at the Office BP3K Landono District of South Konawe</i> Aprianto Rahman, Helviani (2016)	(X) Gaya Kepemimpinan Demokratis (Y) Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif Kualitatif	a. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Perbedaan : Penelitian oleh Suprianto et al., menggunakan variabel (X) Gaya Kepemimpinan Demokratis, (Y) Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel dalam penelitian ini menggunakan (X) Kepemimpinan Demokratis, (Y) Kinerja Karyawan, (Z) Budaya Organisasi. Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan.				
10.	<i>Effect Of Democratic Leadership On Employees' Performance In Tax Appeal Tribunal</i> Abubakar Baba Aisha (2022)	(X) Kepemimpinan Demokratis (Y) Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Sederhana	a. Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Perbedaan : Penelitian oleh Abubakar menggunakan variabel (X) Kepemimpinan Demokratis, (Y) Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel penelitian ini menggunakan (X) Kepemimpinan Demokratis, (Y) Kinerja Karyawan, (Z) Budaya Organisasi. Persamaan : Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan.				

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu, 2024

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan Demokratis

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan didefinisikan sebagai seni mengkomunikasikan visi yang jelas dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Bassem & Adel, 2018). Northouse (2018) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk bekerja dengan sekelompok orang (karyawan) untuk mencapai suatu tujuan.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang secara konsisten diperankan oleh pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain (Busro, 2018). Menurut Northouse (2018) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seorang pemimpin yang mencoba mempengaruhi orang lain dengan cara mengkoordinasikan dan mengawasi pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan Robbins dan Coulter (2016). Robbins dan Judge (2015) menggambarkan gaya kepemimpinan demokratis sebagai pimpinan 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.

Northouse (2018) menerangkan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan anggotanya atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Daripada mengontrol pengikut, pemimpin demokratis bekerja bersama anggotanya, berusaha keras untuk memperlakukan semua orang dengan adil, tanpa menempatkan diri mereka di atas anggotanya. Intinya, mereka melihat diri mereka sebagai pemandu dan bukan sebagai direktur ataupun atasan.

Menurut Akparep et al., (2019) kepemimpinan demokratis, juga disebut sebagai kepemimpinan partisipatif, jenis gaya kepemimpinan di mana anggota kelompok mengambil peran yang lebih partisipatif dalam proses pengambilan keputusan. Hal tersebut berarti pemimpin berperan sebagai fasilitator atau pengarah diskusi, bukan hanya sebagai otoritas tunggal. Mereka mendorong anggota kelompok untuk menyampaikan pandangan, ide, dan masukan mereka secara terbuka. Proses ini memungkinkan berbagai perspektif dan pengalaman untuk diperhitungkan dalam pengambilan keputusan, meningkatkan kualitas keputusan serta mendorong rasa memiliki dan keterlibatan anggota kelompok.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin secara aktif melibatkan anggota atau bawahan dalam pengambilan keputusan, bertujuan untuk memperlakukan semua orang

secara adil tanpa memposisikan diri di atas mereka. Lebih dari sekadar mengontrol, pemimpin demokratis bekerja sama dengan anggotanya sebagai pemandu, bukan sebagai atasan.

2.2.1.2 Ciri-Ciri Kepemimpinan Demokratis

Ciri-ciri kepemimpinan demokratis menurut Robbins dan Judge (2015) adalah sebagai berikut :

1. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarakan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
4. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
6. Pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

2.2.1.3 Kelebihan Dan Kelemahan Kepemimpinan Demokratis

Kelebihan dan kelemahan kepemimpinan demokratis menurut Robbins dan Judge (2015) adalah sebagai berikut,

Kelebihan dari kepemimpinan demokratis :

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku.
2. Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya.
3. Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran.
4. Bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya.
5. Bawahan akan merasa bersemangat karena merasa diperhatikan.
6. Tidak mudah lahir kubu oposisi karena pemimpin dan bawahan sejalan.

Kelemahan dari kepemimpinan demokratis :

1. Proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah.
2. Sulitnya dalam pencapaian kata mufakat karena pendapat setiap orang jelas berbeda.
3. Akan memicu konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai dan apabila ego masing-masing anggota tinggi.

2.2.1.4 Indikator Kepemimpinan Demokratis

Indikator kepemimpinan demokratis sebagaimana menurut Northouse (2018) terdapat 6 poin sebagai berikut :

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan, di mana pemimpin mengikutsertakan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan, memungkinkan mereka untuk menyumbangkan ide, perspektif, dan penilaian mereka.
2. Memberikan bimbingan, di mana pemimpin memberikan arahan, saran, dan bimbingan kepada anggotanya tanpa tekanan yang berlebihan, memperbolehkan mereka untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tindakan mereka.
3. Dukungan pemimpin, di mana pemimpin memberikan dukungan, empati, dan pengakuan terhadap nilai dan kontribusi anggotanya.
4. Mendorong tanggung jawab, di mana pemimpin menginspirasi dan mendorong anggota tim untuk mengambil tanggung jawab penuh atas tindakan mereka.
5. Membantu temukan minat, di mana pemimpin memiliki upaya untuk memahami minat, keinginan, dan kebutuhan anggotanya serta membantu mereka menemukan tugas yang sesuai dengan minat dan potensi mereka.
6. Kepercayaan pemimpin, di mana pemimpin percaya bahwa anggotanya kompeten apabila diberi tugas serta tanggung jawab akan dikerjakan dengan baik.

2.2.2 Budaya Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan inti dari identitas suatu perusahaan, mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan cara kerja yang membentuk lingkungan kerja. Ini bukan hanya tentang tata nilai yang tertulis, tetapi juga tentang perilaku yang diamati dan dilestarikan oleh anggota organisasi (Bassem & Adel, 2018).

Schein (2004) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang timbul dari pengalaman bersama dalam menangani tantangan eksternal (persaingan) dan internal (manajemen komunikasi), dianggap valid, dan diajarkan kepada anggota baru untuk mengarahkan pandangan, pemikiran, dan respons terhadap masalah organisasional. Robbins dan Judge (2015) dalam bukunya juga menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Pengertian lain diberikan oleh Claver et al., (2001) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada kumpulan nilai, simbol, dan ritual yang dianut bersama oleh individu dalam suatu perusahaan, mencerminkan cara mereka mengatasi tantangan manajemen internal dan hubungannya dengan pelanggan, pemasok, serta lingkungan, yang secara keseluruhan membentuk cara organisasi tersebut beroperasi dan berinteraksi dengan stakeholdernya.

Dapat disimpulkan dari beberapa teori diatas bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai dalam sebuah organisasi yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi cara organisasi tersebut beroperasi dan berinteraksi.

2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015) fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.2.2.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015) dimensi budaya organisasi ada tujuh, terdiri dari:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian pada detail

Dimensi ini menilai sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.

3. Orientasi hasil

Dimensi ini menilai sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi pada orang

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.

5. Orientasi pada tim

Dimensi ini menilai sejauh mana kegiatan-kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

6. Keagresifan

Dimensi ini menilai sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.

7. Stabilitas

Dimensi ini menilai sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Borman & Motowidlo (1997) merupakan aktivitas yang secara formal diakui sebagai bagian dari pekerjaan dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dalam hal ini, kinerja karyawan tidak hanya sebatas tindakan-tindakan yang dilakukan dalam konteks pekerjaan, tetapi juga harus diakui secara formal sebagai bagian integral dari tanggung jawab mereka. Wirawan (2009) menjelaskan kinerja karyawan sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Koopmans et al., (2013) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja ini lebih menekankan pada pola perilaku dan tindakan karyawan dibandingkan dengan hasil dari perilaku itu sendiri. Hal ini berisi perilaku yang berada dibawah kontrol dari individu itu sendiri, kecuali perilaku tersebut dipengaruhi oleh lingkungannya. Hasibuan (2001) mengemukakan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang

dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa teori diatas bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku maupun aktivitas dari para karyawan yang relevan terhadap tujuan dari organisasi.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan atau keahlian agar dapat mempengaruhi karyawan untuk mau belajar hal baru melalui komunikasi yang baik agar menjadikan keterikatan seorang pemimpin dengan karyawan. Ketika karyawan diberi pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimilikinya akan menjadikan karyawan tersebut senang dan kinerjanya lebih meningkat.

2. Motivasi

Suatu dorongan dan semangat yang diberikan oleh seorang pemimpin diperusahaan akan tercapai secara maksimal apabila kepemimpinan melakukan pengawasan dan bimbingan kepada karyawan suatu tolak ukur karyawan agar dapat menambah semangat saat bekerja dan menjadikan kinerja diperusahaan tersebut meningkat.

3. Dukungan Dari Pimpinan

Pemberian dukungan dari kepemimpinan yang dapat memberikan sarana penunjang kerja, pelatihan, dan penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan/individu agar dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan karyawan memiliki keterikatan kerja di perusahaan tersebut.

4. Hubungan Dengan Organisasi

Jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi memiliki keterikatan yang erat, karena tempat bekerja kondisi organisasi mempunyai sifat menghadirkan suasana yang menyenangkan maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan giat sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Selain hubungan dengan organisasi yang baik didukung oleh kondisi tempat kerja, suasana yang menyenangkan tidak lepas dari sikap kepemimpinan yang baik.

2.2.3.3 Cara-Cara Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Menurut pernyataan Timpe (1993) cara-cara untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain :

1. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar-komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau

menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

2. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

2.2.3.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Koopmans et al., (2013) dimensi kinerja karyawan dibagi menjadi tiga, yaitu

1. *Task Performance* (Kinerja Tugas)

Dimensi ini mengukur kemampuan individu dalam melakukan tugas substantif maupun teknis yang penting bagi pekerjaannya. Perilaku yang digunakan untuk menggambarkan kinerja tugas sering kali mencakup kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan kerja, dan pengetahuan kerja

2. *Contextual Performance* (Kinerja Kontekstual)

Dimensi ini menilai perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis agar pekerjaan dapat berfungsi dengan baik. Perilaku yang digunakan untuk menggambarkan kinerja

kontekstual termasuk menunjukkan usaha, memfasilitasi kinerja rekan dan tim, bekerja sama, dan berkomunikasi.

3. *Counterproductive Work Behavior* (Perilaku Kerja Kontraproduktif)

Dimensi ini menilai perilaku yang dapat membahayakan kesejahteraan organisasi. Ini termasuk perilaku seperti ketidakhadiran, perilaku di luar tugas, pencurian, dan penyalahgunaan zat.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan

Menurut Diana et al., (2021) pemimpin demokratis memiliki peran yang penting dalam konteks organisasi, karena mereka tidak hanya bertindak sebagai pemberi arah, tetapi juga sebagai pembina, pengambil keputusan, pencipta inspirasi, dan pembawa keadilan. Hal tersebut menekankan bahwa kualitas kepemimpinan, termasuk kualitas pribadi dan etika moral yang baik, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan prestasi kerja para karyawan. Dalam konteks demokratis, kepemimpinan tidak hanya bersifat otoriter, tetapi juga inklusif dan memperhatikan partisipasi serta kontribusi dari seluruh anggota tim (Suprianto et al., 2021). Oleh karena itu, pendapat di atas menegaskan bahwa membangun pemimpin dengan karakteristik demokratis yang kuat adalah kunci untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kerja secara keseluruhan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Diana et al., (2021) kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Begitu juga penelitian yang dilakukan Aisha (2022), Aprianto Rahman (2016) dan Suprianto et al., (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dari penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan Cen, (2023), Pahrul et al., (2021) dan Retnaningtyas et al., (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Demokratis dengan Budaya Organisasi

Bassem & Adel (2018) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berarti pemimpin mendorong diskusi kelompok dan pengambilan keputusan bersama, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan dan komitmen karyawan. Sehingga, budaya organisasi yang terbentuk cenderung lebih inklusif dan transparan yang akhirnya meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab di antara anggota organisasi.

Pemimpin yang bersikap demokratis cenderung dianggap lebih peduli dan responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi bawahan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang saling percaya, di mana karyawan merasa didukung dan dihargai, sehingga meningkatkan kinerja dan loyalitas terhadap organisasi (Diana et al., 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan Retnaningtyas et al., (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap budaya organisasi. Sama halnya dengan penelitian oleh (Pahrul et al., 2021)

kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

2.3.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dinyatakan baik atau tidak dipengaruhi oleh berbagai faktor lain. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan itu bisa berasal dari karyawan itu sendiri, dari sesama karyawan atau pimpinan, bahkan dari perusahaan tempat karyawan bekerja. Dengan kata lain, baik atau tidaknya kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh karakteristik individu karyawan itu sendiri, kepemimpinan, budaya organisasi, dan masih banyak faktor lainnya. Diana et al., (2021) berpendapat bahwa budaya organisasi berperan dalam sikap dan perilaku antar komponen perusahaan sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif guna pencapaian kinerja yang maksimal.

Menurut Retnaningtyas et al., (2022) salah satu upaya yang dirasa memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah terkait dengan budaya organisasi yang terdapat di dalam instansi karyawan itu sendiri. Budaya organisasi ini diartikan dengan alat atau instrumen yang berguna dan juga mampu menyebabkan para pegawai yang bekerja menjadi bersatu, hal ini dikarenakan budaya organisasi ini nantinya akan dapat merangsang terjadinya interaksi berbagai kebiasaan yang dapat mempengaruhi pegawai, sehingga menimbulkan keselarasan dan juga keharmonisan kerja yang nantinya juga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang optimal dan lebih baik (Pahrul et al., 2021).

Berdasarkan Cen (2023) budaya atau iklim organisasi kuat berdampak pada perilaku atau kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan mengikuti budaya organisasi yang telah dianut. Selain itu, penerapan budaya perusahaan dengan sendirinya akan berdampak pada bagaimana perilaku personelnnya dalam menjalankan tanggung jawabnya dan mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Firdaus, (2019), M. Rifai Muhrim (2023) dan Riri Hanifa, (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan antara Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi

Kepemimpinan demokratis yang melibatkan partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Menurut Bassem & Adel (2018) karyawan yang merasa didengar dan dihargai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan adanya keterbukaan komunikasi dan transparansi yang menjadi ciri kepemimpinan demokratis, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan kepercayaan dapat memperkuat dampak positif kepemimpinan demokratis. Schein (2004) menekankan bahwa budaya organisasi yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa aman untuk

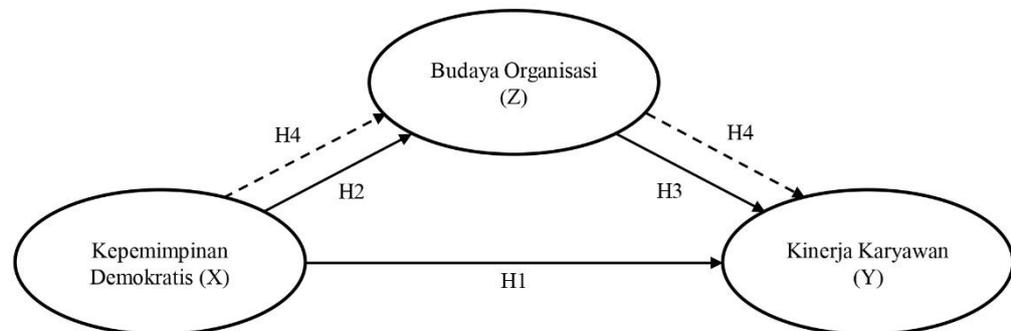
mengekspresikan ide-ide mereka tanpa takut akan konsekuensi negatif. Ketika budaya organisasi selaras dengan prinsip-prinsip demokratis, karyawan lebih mungkin untuk terlibat secara aktif dan memberikan kinerja terbaik mereka.

Penelitian oleh Diana et al., (2021) dan Pahrul et al., (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi mampu menjadi mediator hubungan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan sehingga menghasilkan pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa penerapan kepemimpinan demokratis yang didukung oleh budaya organisasi yang kondusif dapat memandu karyawan untuk berkinerja lebih baik.

2.4 Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2019) kerangka konseptual merupakan pondasi intelektual dari suatu penelitian, secara teoritis membentuk jembatan yang menghubungkan antara variabel-variabel yang terlibat dalam proses penelitian. Kerangka konseptual ini mengarahkan pemikiran peneliti dalam memahami dan menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut. Di dalamnya, terdapat dua jenis variabel utama yang diidentifikasi: variabel terikat, yang juga dikenal sebagai variabel dependen, merupakan variabel yang menjadi fokus untuk dijelaskan atau diprediksi dalam penelitian, sedangkan variabel bebas, atau sering disebut sebagai variabel independen, adalah variabel yang diukur dan diamati untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel terikat tersebut selama proses penelitian.

Berdasarkan dari tinjauan literatur serta hubungan yang telah dijelaskan antara variabel-variabel sebelumnya, penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang bertujuan untuk mempermudah pemahaman mengenai keterkaitan antara kepemimpinan demokratis (X), kinerja karyawan (Y), dan budaya organisasi (Z). Kerangka konseptual ini dapat dilihat dalam gambar berikut, yang menunjukkan hubungan dan interaksi antara variabel-variabel tersebut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka fikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang rumuskan.

Berdasar pada kerangka konseptual di atas, bisa ditarik hipotesis sebagai dugaan sementara terhadap suatu rumusan permasalahan pada penelitian sebagai berikut :

H1 : Diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap budaya organisasi.

H3 : Diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H4 : Diduga budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.