

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 LANDASAN TEORI**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu sikap atau perilaku memengaruhi serta sebagai perilaku control dalam peranan penting guna penerapan manajemen organisasi, dalam hal ini mengkoordinatori manusia dengan Batasan yang sudah ditentukan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan suatu proses penyesuaian situasi strategi pencapaian tujuan organisasi maupun penyesuaian diri anggota organisasi. Proses Analisa ini sangat diperlukan untuk bagaimana organisasi tersebut berjalan secara produktif. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacob & Jacques, 2008).

Siagian (2006) bahwa kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan subangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Kartono (2005) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Robins dan Judge (2015) kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai satu tujuan atau lebih. Robbins dan Judge juga berpendapat bahwa kepemimpinan yang baik, efektif dan efisien adalah kepemimpinan yang mempunyai daya tarik emosional dalam menyampaikan pesan karena ekspresi dan emosi dari seorang pemimpin dalam berbicara adalah elemen penting yang membuat pesan itu diterima dengan baik atau tidak oleh pengikut atau bawahannya. Ada beberapa teori

kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2015) di antaranya adalah sebagai berikut.

a. Teori Sifat

Trait theory of leadership atau teori sifat kepemimpinan adalah teori kepemimpinan yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik seseorang yang membedakan pemimpin atau bukan, perbedaan tersebut bisa bermacam-macam berupa kepribadian, social, fisik atau intelektual.

b. Teori Perilaku

Behavioral theory of leadership atau teori perilaku kepemimpinan adalah teori mengenai bagaimana perilaku seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja dari 2 seseorang atau kelompok, teori ini mencakup beberapa perilaku-perilaku pemimpin seperti misalnya keramahan, orientasi kepada pekerja, orientasi kepada produksi ataupun orientasi kepada hasil.

c. Teori Kontingensi

Contingency theory atau bisa disebut juga sebagai teori kepemimpinan situasional adalah bagaimana pemimpin bisa mengubah perilaku kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang ada agar kinerja orang atau kelompok yang dipimpinnya menjadi lebih efektif dan efisien.

d. Teori Kepemimpinan Karismatik

Charismatic leadership theory atau teori kepemimpinan karismatik adalah bagaimana pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dengan karismanya, para pengikut atau bawahannya menganggap pemimpin tersebut sebagai seorang pahlawan, memiliki peran yang penting dan memiliki kemampuan kepemimpinan yang luar biasa sehingga terinspirasi dari pemimpin tersebut.

e. Teori Kepemimpinan Transaksional

Transactional Leadership atau kepemimpinan transaksional adalah bagaimana seorang pemimpin menciptakan pengikut atau bawahan yang bekerja dengan efektif dan efisien dengan cara seperti memberikan reward atau penghargaan atas setiap pencapaian para pengikut atau bawahannya

f. Teori Kepemimpinan Transformasional

Transformational Leadership atau kepemimpinan transformasional adalah bagaimana seorang pemimpin mampu menginspirasi para pengikut atau bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan diri mereka sendiri demi mewujudkan kepentingan dari suatu organisasi, pemimpin memberi perhatian pada setiap kebutuhan dan kekhawatiran dari pengikut atau bawahannya sehingga memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap para pengikutnya.

**2.1.2 Gaya kepemimpinan**

Nawawi (2003) dalam Adinata (2015), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota dan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002). Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. (Hersey, 2004).

**2.1.3 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Menurut Woods (2004) dalam Laliisa et al. (2018), gaya kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan mempengaruhi untuk orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas, diukur (diteliti) melalui indikator-indikator sebagai berikut (White & Lippit, 1960) :

a. Keterbukaan

Pemimpin senang menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan.

b. Kebebasan Perbaikan

Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan perbaikan apabila bawahan melakukan kesalahan.

c. Kebebasan Bekerja

Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih.

## 2.1.2 Motivasi

### 2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata dalam bahasa latin yakni *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Semua perilaku manusia biasanya didasari akan motivasi atau dorongan dalam banyak hal yang menyebabkan mereka berperilaku demikian. Pada manajemen, motivasi adalah hal yang menyebabkan semua anggota organisasi untuk bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai motif atau tujuan organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai. Amstrong dalam Hamalik (1994) mengatakan bahwa “motivasi adalah sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu”. Dengan kata lain motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan orang.

Menurut Siagian dalam Kartika (2008) definisi dari motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

As'ad dalam Rosyadi (2012) mengemukakan bahwa motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Adapun motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya (Sopiah, 2008).

Gibson (1995) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedang menurut pendapat Hamalik (1994) “Motivasi adalah suatu perubahan energi

dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan”. Menurut Sarwoto (1992) mengemukakan pengertian motivasi sebagai proses pemberian motif (penggerak) kerja kepada karyawan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi.

### 2.1.2.2 Teori Teori Motivasi

Berikut beberapa teori motivasi :

#### a. Teori Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut Herzberg, yang tergolong faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor higienis atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan imbalan.

#### b. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 1940-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologikal seperti : “kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat dasar.
2. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

#### c. Teori Mc.Clelland

Terdapat beberapa pola motivasi manusia yaitu :

1. *Need of achievement*: yaitu suatu dorongan/keinginan manusia untuk mengatasi atau mengalahkannya suatu tantangan untuk mendapatkan sesuatu yakni berupa kemajuan atau pertumbuhan
2. *Need of affiliation* : yaitu dorongan/keinginan manusia untuk melakukan hubungan dengan orang lainnya.
3. *Need of power* : yaitu dorongan/keinginan manusia untuk mendapatkan suatu pengendalian atas suatu keadaan(kekuatan).

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi anggota sebagai berikut :

- a) Lingkungan Kerja  
Bekerja di lingkungan kerja yang memadai dan mendukung pekerjaan
- b) Prestasi Kerja  
Harapan penghargaan dengan penilaian terhadap pegawai yang berprestasi.
- d. Husien Umar (2007) mengemukakan bahwa teori motivasi dikelompokkan menjadi 2 kelompok yaitu
  1. Teori Kepuasan ( Content Theory)  
Teori ini didasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini mencoba memberi tahu tentang kebutuhan apa yang memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang, semakin standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin giat seseorang untuk bekerja
  2. Teori Proses  
Teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan, maka pekerja akan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.

### **2.1.2.3 Kinerja Anggota**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memerhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius.

Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang di pengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

Tanpa adanya tujuan serta target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sementara itu Mangkunegara (2008) mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung yang diberikan kepadanya”. Selanjutnya menurut Wilson bangun (2012) yang menjelaskan bahwa “sistem manajemen kinerja atau performance management system merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan”.

Sesungguhnya semua organisasi atau perusahaan memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja pegawainya. Penilaian kinerja atau prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan

balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 2007). Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong orang ataupun pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik; dan
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.
4. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses suatu organisasi dalam mengevaluasi atau menilai kerja pegawai. Apabila penilaian kinerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan bahwa pada kinerja seseorang yang perlu diperhatikan adalah adanya suatu kegiatan yang telah dilaksanakan. Agar hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai sesuai dengan mutu yang diinginkan, waktu yang ditentukan, maka penilaian kinerja pegawai mutlak diperlukan oleh setiap organisasi.

Dari berbagai uraian tentang kinerja pegawai yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan organisasi.

#### **2.1.2.5 Indikator Kinerja**

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan indikator dari kinerja tersebut adalah untuk

melihat bahwa kinerja dari setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Pada *Departement of Administrative Services Human Resources Business Center* (2001), Indikator karyawan, yaitu:

1. Kuantitas kerja : volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal
2. Kualitas kerja : kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan
3. Jangka waktu *output* : kemampuan dalam menyelesaikan satu pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan
4. Kerjasama : kemampuan dalam hubungan sesama karyawan selama menangani pekerjaan.

Berdasarkan definisi di atas dapat kita lihat bahwasanya kinerja karyawan ini adalah merupakan output dari penggabungan faktor-faktor penting, yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

## **2.2 PENELITIAN TERDAHULU**

Referensi dari penelitian sebelumnya yang relevan telah digunakan sebagai acuan menyelidiki pengaruh kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan telah dipelajari di antaranya sebagai berikut :

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

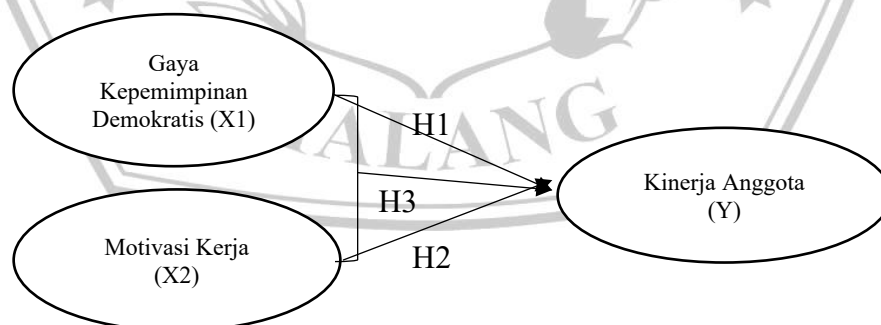
<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Dewi Sandi Tang ., 2023	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.	Kepemimpinan Demokratis (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
(Soulthan S., 2020)	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero)	Kepemimpinan Demokratis(X1) Kinerja Karyawan(Y)	Dalam hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap karyawan namun memerlukan perubahan paradigma model kepemimpinan agar disesuaikan dengan kondisi karyawan dalam peningkatan kinerja karyawan.
(Fitria, D., Sumarni,S & Hendriyadi,	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja	• Kepemimpinan Demokratis (X1) • Lingkungan	Dalam hasil penelitian bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki

H. 2024)	Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jambi	kerja non fisik (X2) • Kinerja Karyawan (Y)	skor rata-rata tinggi dan lingkungan kerja non fisik memiliki skor sangat baik.
(Ferils, M., & Utami, M. 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju.	• Kepemimpinan Demokratis (X1) • Motivasi Kerja (X2) • Kinerja karyawan (Y)	Dalam hasil penelitian bahwa Berdasarkan hasil uji parsial (uji statistik t) diperoleh hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja searah berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

(Djunaedi & Gunawan, 2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Demokratis (X1)</li> <li>• Kinerja karyawan (Y)</li> </ul>	Dalam hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis awal penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dapat diterima.
----------------------------	--	--	---

### 2.3 KONSEP KERANGKA

Kerangka konseptual merupakan suatu konsep yang menjabarkan keterhubungan antara variable bebas dan terikat yang akan dilakukan pengukurannya. Hal ini dilihat berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian ini, guna untuk mengetahui hubungan antara variable bebas dan terikat pada hal ini pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap kinerja anggota pusat badan pengelola latihan.



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

### 2.4 HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan suatu asumsi atau dugaan sementara terhadap suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan dan menggambarkan suatu hal

yang sering dituntut untuk melakukan pengecekan (Sudjana, 2005). Nilai yang digunakan untuk menguji hipotesis yaitu berdasarkan nilai yang dihasilkan dari analisis regresi dimana uji t secara parsial dan uji F secara simultan.

a. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja anggota

Gaya kepemimpinan demokratis adalah pendekatan dalam memimpin yang menempatkan manusia sebagai elemen utama dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya ini sangat menghormati nilai dan martabat setiap orang yang dipimpinya. Mereka melihat bawahan sebagai kekuatan utama yang membantu keberhasilan pekerjaan. Selain itu, pemimpin demokratis juga melibatkan bawahan untuk berperan aktif dan kreatif untuk mencapai tujuan organisasi, sambil tetap memelihara hubungan yang baik dan harmonis dengan mereka (Djunaedi & Gunawan, 2020). Kepemimpinan demokratis ditandai dengan keterampilan komunikasi yang kuat, ketersediaan bimbingan dan dukungan yang konstan, memberikan nasihat dan petunjuk bila diperlukan, dan mengakui orang-orang sebagai komponen terpenting dan mendasar dari setiap kelompok dengan memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk berkontribusi di setiap kegiatan. Selanjutnya setiap peserta diberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan serta mengasah kepribadian mereka. Setiap anggota kelompok atau organisasi diberikan dukungan penuh untuk membangun kompetensi kepemimpinan yang kokoh, yang pada akhirnya dapat menjadi peluang bagi mereka untuk mengambil peran sebagai pemimpin di masa depan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis selalu berkomitmen untuk memberikan sumbangsih yang berarti, tidak hanya bagi kemajuan perusahaan atau organisasi, tetapi juga untuk pengembangan pribadi bawahannya. Dengan melibatkan anggota tim untuk mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif dan berupaya agar anggotanya terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan, pemimpin dengan gaya ini berusaha membentuk hubungan kerja yang selaras dan produktif (Sandi & Damayanti, 2021).

Penelitian Maurifah Masysarah et al. (2023), menyatakan gaya kepemimpinan demokratis memiliki dampak yang besar pada kinerja karyawan, selanjutnya diperoleh nilai signifikan 0,020 lebih kecil dari 0,05. Temuan ini sesuai dengan penelitian Sabit (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian, kontribusi kepemimpinan demokratis terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan jelas dan relevan. Tipe kepemimpinan ini mendorong partisipasi, membantu karyawan mengembangkan keputusan mereka, dan menggunakan umpan balik untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan ini membuat karyawan lebih termotivasi dan terlibat menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung. Dari beberapa hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H 1 : Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota**

b. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja anggota

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor motivasi, dimana motivasi adalah yang menggerakkan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan dan mencapai hasil yang diinginkan (Suharto dan Cahyono 2005 dan Hakim 2006). Penelitian yang dilakukan oleh Rido Sanjaya (2018), pada penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja anggota memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Maka dari itu, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

## **H 2 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota**

c. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap kinerja anggota

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para pemimpin sering tidak memperhatikan hal tersebut kecuali sudah amat buruk atau sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering pemimpin tidak mengetahui betapa buruknya kinerja anggota sehingga anggota menghadapi krisis yang serius. Hal tersebut menyebabkan terjadinya kesan – kesan buruk organisasi akibat mengabaikan tanda - tanda kinerja yang menurun. (Jamaludin, 2017) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja anggota adalah gaya kepemimpinan seperti pendapat yang disampaikan oleh Thoha (2007) dan (jamaludin, 2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang di harapkan agar tercapai tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.

Penelitian ini dilakukan oleh Rio Dude, Abd. Rahman Pakaya, Robiyati Podungge (2022) pada penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap kinerja pegawai dinas perdagangan dan perindustrian kota Gorontalo, dengan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian tersebut, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H3 : Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota**