

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan demokratis**

###### **A. Pengertian Kepemimpinan demokratis**

Pengertian Gaya Kepemimpinan demokratis Menurut Hasibuan dalam (trisanti Octavia olla 2018) gaya kepemimpinan demokratis demokratis memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatkan motivasi kerja. Tipe kepemimpinan demokratis demokratis 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 demokratis sebagai pelaksana (eksekutif). Kepemimpinan demokratis demokratis adalah kepemimpinan demokratis 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. 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. Dalam sebuah organisasi sifat kepemimpinan demokratis untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan didalam mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa definisi mengenai kepemimpinan demokratis antara lain:

Kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan memengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut n tidak disenanginya. Kepemimpinan

demokratis adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya. (Astuti, 2018 hal. 41). Kepemimpinan demokratis merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai yang telah ditetapkan. Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan-pimpinan.

b. Arti Penting Kepemimpinan demokratis

Tugas dasar seorang pemimpin adalah untuk memahami dan menangani situasi karyawan dan bawahan. Jadi dengan memotivasi dan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras, pemimpin berhasil menciptakan kepercayaan pada mereka untuk mencapai pekerjaan organisasi secara efektif dan efisien. Sering kali, kita melihat pemimpin hanya menyediakan dukungan psikologis kepada karyawannya melalui perilaku mereka dan ekspresi dan gagal untuk mengenali kualitas dan kemampuan masing-masing bawahannya. Namun, pemimpin yang efektif diperlukan untuk mengidentifikasi kemampuan karyawan serta mendukung mereka dengan semua cara yang memungkinkan. Jadi seorang pemimpin sangat penting untuk kelancaran kelangsungan organisasi atau suatu kelompok. Kepemimpinan demokratis adalah salah faktor yang membentuk dan membentuk orang lain untuk secara antusias bekerja dan mencapai objek yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. (Arianty, 2018 hal. 16).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan demokratis

Pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan (Kadarman, 2020 hal. 145) yaitu:

1. Karakteristik manager

Cara seorang manager memimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, pengalaman masa lalunya, nilai-nilai yang dianutnya, dan sebagainya.

2. Karakteristik bawahan

Seorang manager akan memberi kebebasan dan mengikut sertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan bila bawahan dianggap cukup berpengalaman.

3. Karakteristik organisasi

Seorang manager akan menentukan kepemimpinan demokratis berdasarkan iklim organisasi, jenis pekerjaan organisasi, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan demokratis (Kartono 2018 hal. 36) yaitu:

1. Kapasitas

Pemimpin harus memiliki kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keaslian dan kemampuan menilai.

2. Prestasi

Pemimpin memiliki ilmu pengetahuan, gelar keserjanaan perolehan dalam olahraga dan atletik lainnya.

3. Tanggung jawab

Pemimpin harus mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya cara untuk unggul.

4. Partisipasi

Pemimpin harus aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama mudan beradaptasi dan memiliki cara humor.

d. Indikator kepemimpinan demokratis

Indikator Kepemimpinan demokratis Demokratis Berikut adalah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur dimensi variabel gaya kepemimpinan demokratis demokratis menurut Lippits dan White yang diambil dari Maryanto dan Ismu 2018

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.

### **2.1.2 Komunikasi**

#### **a. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi sebagai suatu proses memindahkan informasi dan pengertian (maksud) dari satu orang kepada orang lain. Informasi dan pengertian itu dapat dipindahkan dalam berbagai macam bentuk (seperti tulisan atau lisan), dan metode-metode yang digunakan untuk memindahkan informasi dan pengertian dan dapat berupa: berhadapan, telepon atau laporan. (Amirullah 2018 hal. 206). Komunikasi adalah penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima dan informasi dapat dipahami oleh sipenerima menurut Desi Damayani Pohan, Ulfi Sayyidatul Fitria dalam (*Webster's New Collegiate Dictionary*, 2021)

Komunikasi adalah sebagai proses sosial dari orang-orang yang terlibat dalam hubungan sosial dan memiliki kesamaan makna mengenai sesuatu hal (Kusumadinata 2017 hal. 145). Berdasarkan definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota sebagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi.

#### **b. Arti Penting Komunikasi**

Komunikasi adalah suatu proses atau kegiatan penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Komunikasi adalah prasyarat

kehidupan manusia. Kehidupan manusia akan tampak hampa apabila tidak ada komunikasi. Karena tanpa komunikasi, interaksi antar manusia, baik secara perorangan, kelompok, ataupun organisasi tidak mungkin dapat terjadi. Dua orang dikatakan melakukan interaksi apabila masing-masing melakukan aksi dan reaksi. Aksi dan reaksi dilakukan manusia baik secara perorangan, kelompok, atau organisasi.

Sebagai makhluk social, kita tidak bias menghindar dari tindakan komunikasi menyampaikan dan menerima pesan dari dan ke orang lain. Tindakan komunikasi ini terus menerus terjadi selama proses kehidupannya. Prosesnya berlangsung dalam berbagai konteks baik fisik, psikologis, maupun social, karena proses komunikasi tidak terjadi pada sebuah ruang kosong. Pelaku proses komunikasi adalah manusia yang selalu bergerak dinamis. Komunikasi menjadi penting karena fungsi yang bias dirasakan oleh pelaku komunikasi tersebut. Melalui komunikasi seseorang menyampaikan apa yang ada dalam benak pikirannya dan perasaan hati nuraninya kepada orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Melalui komunikasi seseorang dapat membuat dirinya tidak merasa terasing atau terisolasi dari lingkungan sekitarnya. Komunikasi adalah suatu proses yang tidak dapat dihindari oleh karyawan perusahaan. Komunikasi adalah salah satu cara untuk memiliki suatu pekerjaan yang baik (Prayogi 2019 hal. 423).

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi**

Adapun faktor yang mempengaruhi komunikasi (Ariani 2018 hal. 12-13), yaitu:

#### **1) Faktor Personal**

Faktor personal yang dapat menghambat atau interpretasi pesan yang akurat diantaranya mencakup faktor yang emosional (misalnya mood, respon terhadap stres, bias pribadi), faktor social (misalnya, pengalaman sebelumnya, perbedaan budaya, perbedaan bahasa), dan faktor kognitif (misalnya kemampuan pemecahan masalah, tingkat pengetahuan bahasa).

#### **2) Faktor Lingkungan**

Faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi komunikasi mencakup faktor fisik (misalnya, kebisingan latar belakang, kurangnya privasi, akomodasi yang tidak nyaman) dan faktor penentu social (misalnya, faktor social politik, historis dan ekonomi, kehadiran orang lain, harapan orang lain).

#### **3) Faktor-faktor yang Berhubungan**

Faktor hubungan mengacu pada status individu dalam hal kedudukan social, kekuatan, tipe hubungan, usia, dll.

#### **d. Indikator Komunikasi**

Dimensi dan Indikator komunikasi pada penelitian ini mengacu pada Hafied (2013:19), yang menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator komunikasi yaitu:

A. Dimensi kemudahan perolehan informasi yang terdiri dari dua indikator yaitu:

- a. Keterlibatan informasi dari pimpinan.
- b. Keterlibatan informasi pegawai dengan pegawai.

B. Dimensi kualitas media yang terdiri dari lima indikator yaitu:

- a. Efisiensi media dalam penyajian informasi.
- b. Mudah di pahami.
- c. Lengkap dan jelas.
- d. Daya tarik untuk di baca.
- e. Cocok dengan kebutuhan.

C. Dimensi muatan informasi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

- a. Kecukupan informasi.
- b. Kekurangan informasi.
- c. Kelebihan informasi.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **A. Pengertian Disiplin Kerja**

Definisi disiplin kerja menurut para ahli diantaranya yaitu menurut Siti Megawati Dahlan dalam (Mangkunegara, 2021), disiplin kerja didefinisikan sebagai pelaksanaan manajemen yang bertujuan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Sedangkan Menurut (Rivai, 2019), disiplin kerja merupakan suatu hal dipergunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan supaya mereka bersedia mengubah perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan apabila melanggar akan mendapatkan sanksi atau hukuman atas pelanggarannya. Menurut Ervin Nora Susanti, Imilda Arisa Oktarina, Sri Langgeng Ratnasari dalam (Sutrisno, 2022), pengertian disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai

dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Disiplin kerja sangat penting untuk perkembangan suatu organisasi dalam menciptakan sumber daya manusia yang disiplin. Untuk itu, organisasi harus membuat peraturan yang tertulis yang dapat menjadi pegangan karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan juga digunakan organisasi untuk terus mendorong karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara kelompok maupun individu. Kedisiplinan kerja sebagai salah satu bagian tanggungjawab pimpinan, perlunya disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, serta aspek – aspek disiplin kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Dalam literatur telah memberikan arti yang berbeda – beda mengenai pengertian tentang konsep disiplin tersebut sesuai dengan sudut pandangnya masing – masing, adapun pandangan atau pengertian disiplin dapat dikemukakan sebagai berikut : pandangan yang dikemukakan oleh Simamora yang dikutip oleh Thoha (2017), disiplin(disclipine) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. (Singodimejo dalam Sutrisno, 2019:94)

#### 1. Taat Terhadap Aturan Waktu

Taat terhadap aturan waktu dapat dilihat dari jam masuk dan pulang kerja serta jam istirahat yang tepat sesuai dengan peraturan dalam perusahaan.

#### 2. Taat Terhadap Peraturan Perusahaan.

Taat terhadap peraturan perusahaan seperti peraturan dasar tentang cara berpakaian dan juga cara bertingkah laku dalam pekerjaan.

#### 3. Taat Terhadap Aturan Perilaku Dalam Pekerjaan.

Taat terhadap aturan perilaku ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, tanggung jawab dan juga cara berhubungan dengan unit kerja lain.

#### 4. Taat Terhadap Peraturan Lainnya

Peraturan lainnya seperti aturan tentang apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam suatu perusahaan.

#### **2.1.4 Kinerja karyawan**

##### **a. Pengertian kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh rang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Erri, Lestari & Asymar dalam (Mangkunegara, 2021). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama Refendi dalam (Rivai, 2020). Menurut Lubis, Hermanto, dan Edison (2018, hal 26) menyatakan bahwa definisi “kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Kinerja berasal dari kata performance, ada 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. Adapun menurut Fahmi (2018 hal 32) “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.” Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

## **b. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Untuk mencapai suatu tujuan karyawan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologi dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

### **a. Faktor Internal**

- 1) Kematangan pribadi, orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.
- 2) Tingkat pendidikan, seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimiliki tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah didalam bekerja.
- 3) Keinginan dan harapan pribadi, seorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan, biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk di penuhi maka semakin besar kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.
- 4) Kepuasan kerja, mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comited terhadap pekerjaannya.

### **b. Faktor Eksternal**

- 1) Kondisi lingkungan kerja, pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

- 2) Kompensasi yang memadai, merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerjaan.
- 3) Supervisi yang baik, seorang supervisor dituntut untuk memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberikankaryawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawam dan mendukung perencanaan dan mengembangkan karier untuk para karyawan.
- 4) Adanya jaminan karier, merupakan rangkaian posisi yang berkaitandengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individu secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun minan pemberian, kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut
- 5) Status dan tanggung jawab, dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar,
- 6) raturan yang fleksibel, faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

### **c. Karakteristik Kinerja Karyawan**

Menurut Dani Iskandar, Willy Yusnandar dalam (Mangkunegara, 2021) orang yang memiliki karakteristik kinerja tinggi adalah sebagai berikut ;

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **d. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur dalam indikator prestasi, dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyajikan bahwa kinerja karyawan membuat kemajuan dan sasaran dalam tujuan rencana yang strategis.

Indikator kinerja karyawan Nidya Anggreni dalam (Mangkunegara, 2019), yaitu:

Kuantitas

1. Pekerjaan sesuai standar
2. Beban kerja sesuai

Kualitas

1. Memperlihatkan ketelitian.
2. Merapikan kerapian

Efisiensi

1. Bekerja tepat waktu
2. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengangkat masalah Pengaruh Kepemimpinan demokratis dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan yaitusebagai berikut:

1. Rahman dan Prasetya (2018), “Pengaruh Kepemimpinan demokratis dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Jatim Times Network di Kota Malang). Hasil menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jatim Times Network di Kota Malang, komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jatim Times Network di Kota Malang, kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Jatim Times Network di Kota Malang.
2. Kurniawan (2018), “Pengaruh Kepemimpinan demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang”. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. upini dkk (2018), “Kepemimpinan demokratis, Komunikasi dan Kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng”. Pengaruh signifikan secara parsial gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng dan pengaruh yang signifikan secara simultan kepemimpinan demokratis dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng.
4. Hanafi, Almy & Siregar (2018), “Pengaruh Kepemimpinan demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja dan kepemimpinan demokratis. Selain itu, gaya pemimpin yang sesuai akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja karyawan, sehingga secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.
5. Syafruddin & Suci (2019), “Pengaruh Kepemimpinan demokratis dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Kecamatan Wawonii Tengah Kabupaten Konawe Kepulauan”. Setelah dilakukan analisis regresi berganda, maka diperoleh hasil bahwaKepemimpinan demokratis dan Disiplin berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, baik secara simultan maupun parsial.Disiplin memiliki pengaruh dominan dibandingkan dengan Kepemimpinan demokratis. Hasil ini

juga didukung oleh kategori penilaian statistik deskriptif yang rata-rata sedang sampai dengan tinggi.

6. Setiawan & Pratama (2019), “Pengaruh Kepemimpinan demokratis, Komunikasi Efektif dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera”.
7. rmasaputra & Sudibya (2019), “Pengaruh Kepemimpinan demokratis Transaksional, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil dari uji determinasi menunjukkan 76,7% variabel terikat yaitu kinerja karyawan variabelnya dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan demokratis, komunikasi efektif dan pengambilan keputusan, sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan.
8. Parashakti & Setiawan (2019), “Kepemimpinan demokratis dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang”. Hasil tes pada penelitian ini dapat diterima oleh pernyataan bahwa pengaruh kepemimpinan demokratis dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan BJB Bank Cabang Tangerang.
9. Tambunan (2019), “Pengaruh Kepemimpinan demokratis terhadap Kinerja Karyawan pada Restaurant O’flahertys Medan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Restaurant O’flahertys Medan. 2) Indikator kepemimpinan demokratis yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada Restaurant O’flahertys Medan adalah atasan atau pimpinan secara langsung selalu menekankan kepada karyawan pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam hal ini karyawan, yaitu hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan, dan juga karyawan yang satu terhadap karyawan yang lain, 3) Indikator kinerja karyawan yang paling dominan dampak dari kepemimpinan demokratis pada Restaurant O’flahertys Medan adalah kuantitas kerja karyawan perusahaan melebihi rata-rata.
10. Indahsari, Merta, & Pering (2020), “Pengaruh Kepemimpinan demokratis dan Komunikasi terhadap Kinerja Organisasi pada Prodi Diluar Domisili (PDD) Jembrana Politeknik Negeri Bali (Rintisan Akademi Komunitas Negeri Jembrana).” Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh yang positif signifikan antara Kepemimpinan demokratis dan

omunikasi terhadap Kinerja Organisasi Implikasi koefisien determinasi(adjusted R) yang diperoleh sebesar 75.4 %.

**Tabel 2.1 Penelitian terdahulu**

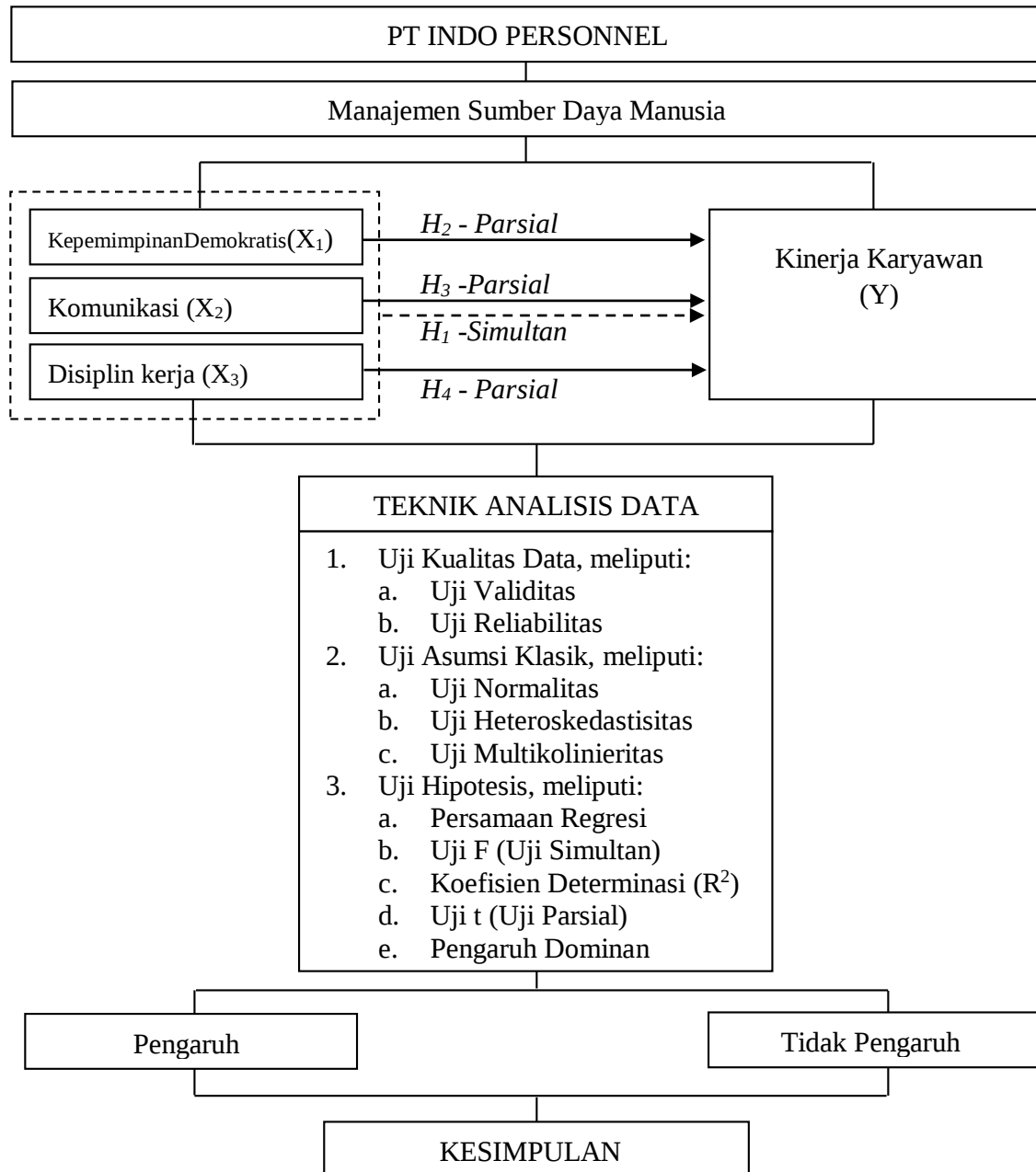
| No. | Nama, Tahun, Judul Penelitian                                                                                                                                                | Persamaan                                                                                                                                                                                                                                         | Perbedaan                                                                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Rahman dan Prasetya (2018), Pengaruh kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Jatim Times Network di kota malang) | Variabel dalam penelitian ini sama seperti variabel penelitian penulis yaitu, kepemimpinan demokratis, komunikasi dan kinerja karyawan, metode yang digunakan kuantitatif dan analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi berganda | Pada lokasi penelitian, peneliti terdahulu dilakukan di UNIGA Malang sedangkan pada penelitian ini lokasi penelitian di PT Indo Personnel Cabang Jakarta |
| 2.  | Kurniawan (2018) Pengaruh Kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karwayan percetakan Dinas Kota Palembang                                                                  | Variabel dalam penelitian adalah kepemimpinan demokratis & kinerja, pendekatan yang digunakan kualitatif (survey) dan analisis liner regresi sederhana                                                                                            | Lokasi penelitian di percetakan Dinas Kota Palembang dan hanya meneliti dua variabel searah                                                              |
| 3.  | Rupini, dkk (2018) Kepemimpinan demokratis, komunikasi dan kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan kabupaten Buleleng                                                        | Variabel dalam penelitian ini sama yaitu gaya keprimpinan, komunikasi, kinerja karyawan. Metode kuantitatif dengan analisis regresi                                                                                                               | Lokasi berbeda, instasi pemerintah daerah.                                                                                                               |
| 4.  | Hanafi, dkk (2018), Pengaruh Kepemimpinan demokratis dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan                                                                            | Variabel dalam penelitian ini sama yaitu gaya keprimpinan dan kinerja karyawan. Metode studi literatur                                                                                                                                            | Tanpa lokasi penelitian                                                                                                                                  |
| 5.  | Syafruddin & Suci (2019), Pengaruh kepemimpinan demokratis dan disiplin terhadap motivasi kerja karyawan di Kecamatan Wawonii Tengah kabupaten Konawe Kepulauan              | Terdapat dua variabel yang sama dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan                                                                                                                                           | Lokasi penelitian ini berada dalam lingkungan kecamatan Wawonii Tengah Kabupaten Konawe Kepulauan                                                        |
| 6.  | Setiawan & Pratama (2019), pengaruh kepemimpinan demokratis, komunikasi efektif                                                                                              | Variabel dalam penelitian ini juga spesifik yaitu kepemimpinan demokratis,                                                                                                                                                                        | Lokasi penelitian di CV. Bintang Anugerah Sejahtera                                                                                                      |

| No. | Nama, Tahun, Judul Penelitian                                                                                                                                                                                                | Persamaan                                                                                                                                                                          | Perbedaan                                                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan pada CV Bintang Anugerah                                                                                                                                                 | komunikasi efektif, pengambilan keputusan dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan kuantitatif                                                                                  |                                                                                                                                          |
| 7.  | Darmasaputra & Sudibya (2019), Pengaruh Kepemimpinan demokratis Transaksional, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan                                                                                   | Variabel dalam penelitian ini lebih spesifik yaitu kepemimpinan demokratis transaksional budaya organisasi, komunikasi dan kinerja karyawan, dengan menggunakan metode kuantitatif | Lokasi penelitian di CV Nusa Kampial Bali                                                                                                |
| 8.  | Parashakti & Setiawan (2019), Kepemimpinan demokratis dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang                                                                                                  | Terdapat dua variabel yang sama dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan                                                                            | Lokasi penelitian dilakukan di Bank BJB Cabang Tangerang                                                                                 |
| 9.  | Tambunan (2019), Pengaruh Kepemimpinan demokratis terhadap Kinerja Karyawan pada Restaurant O'flahertys Medan                                                                                                                | Variabel dalam penelitian ada dua yaitu kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan                                                                                               | Lokasi penelitian dilakukan di Restaurant O'flahertys Medan                                                                              |
| 10. | Indahsari, Merta & Pering (2020), Pengaruh Kepemimpinan demokratis dan Komunikasi terhadap Kinerja Organisasi pada Prodi Diluar Domisili (PDD) Jembrana Politeknik Negeri Bali (Rintisan Akademi Komunitas Negeri Jembrana). | Memiliki 3 variabel yang sama, dan pelaksanaan penelitian sama-sama dilakukan pada instansi pendidikan.                                                                            | Lokasi penelitian dilakukan di Prodi Diluar Domisili (PDD) Jembrana Politeknik Negeri Bali (Rintisan Akademi Komunitas Negeri Jembrana). |

Sumber Merta, & Pering (2020)

## 2.3 Kerangka Konseptual

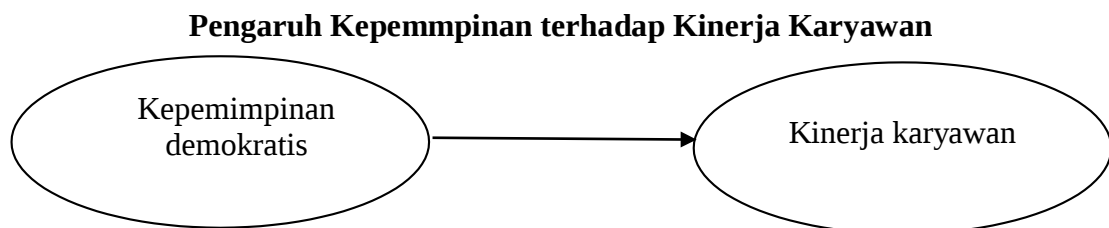
Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Di bawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Sumber: Nidia dalam (Nidia, 2021)

## 1. Pengaruh Antara Kepemimpinan demokratis Terhadap Kinerja

Peranan kepemimpinan demokratis dalam kinerja karyawan adalah merupakan suatu usaha yang sangat penting dan sangat erat hubungannya dalam usaha mencapai tujuannya. Karena pada hakekatnya para karyawan tidak cukup diarahkan saja, namun harus dibarengin dengan pengawasan agar apa mereka kerjakan dapat berguna bagi kemajuan perusahaan. Kepemimpinan demokratis yang ditetapkan oleh seorang manager dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasa dalam mendorong gairah kerja karywan untuk mencapai sasaran yang maksimal (Hasibuan, 2009 hal. 220). Ada pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan (Jufrizein 2017 hal. 145). Kepemimpinan demokratis adalah proses yang disengaja dari seseorang menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Menurut Rivai (Rismawati 2018 hal. 56). Pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja dapat dilihat gambar di bawah ini:



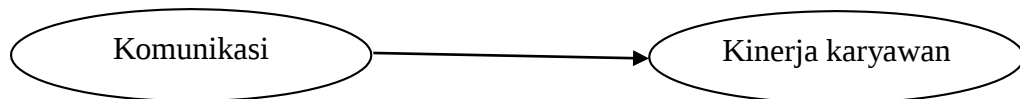
Gambar 2.1 Pengaruh Antara Kepemimpinan demokratis Terhadap Kinerja

## 2. Pengaruh Antara Komunikasi Terhadap Kinerja

Komunikasi diperlukan sebagai suatu hal yang dapat menunjang kinerja karyawan karena apabila komunikasi dapat berjalan dengan baik maka akan tercapai dengan baik visi dan misi perusahaan atau organisasi. Komunikasi adalah proses dua arah untuk mencapai satu pengertian atau pemahaman, dimana para partisipan tidak hanya bertukar (konversi- interpretasi) informasi, berita, gagasan dan perasaan, tetapi juga menciptakan dan berbagi makna (Desmon 2015 hal.7). Perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang yang mengirimkan berita dan menerima sangat tergantung pada keterampilan-keterampilan tertentu untuk membuat sukses pertukaran informasi. Komunikasi yang diterapkan dalam lingkungan dapat menghasilkan bentuk suatu dorongan didalam peningkatan kinerja. Terlebih dari bentuk komunikasi yang berusaha mengajak seluruh elemen organisasi untuk terlibat lebih dalam memajukan perusahaan. Komunikasi merupakan serangkaian tindakan

atau peristiwa yang terjadi secara berurutan (ada tahapan atau sekuensi) serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu (Oktarina 2017 hal. 9). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M kiswanto tahun 2010, disimpulkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Walangitan 2017).

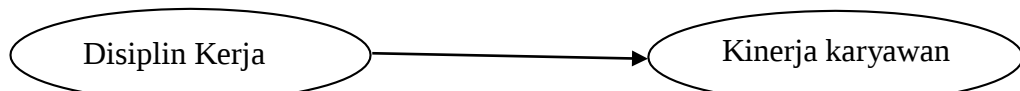
#### **Pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja Karyawan**



Gambar 2.2 Pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja Karyawan

#### **3. Pengaruh Antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2016), pengertian disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.



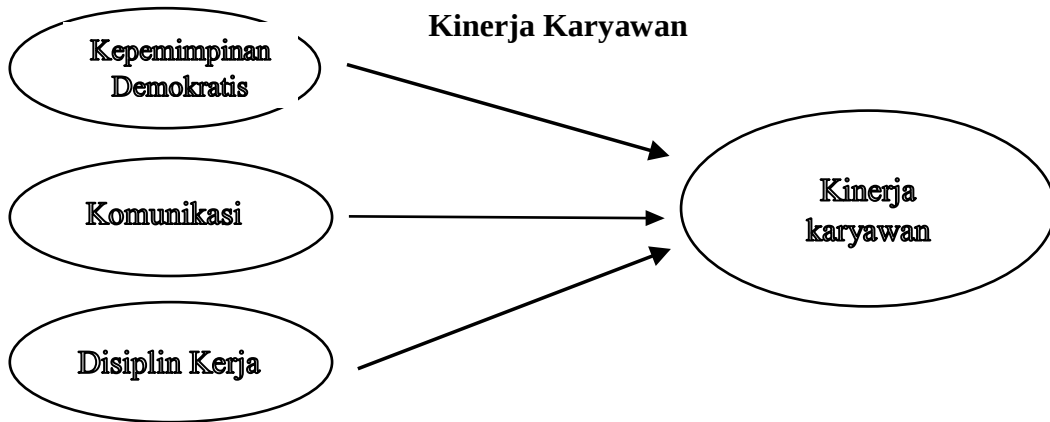
Gambar 2.4 Pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Komunikasi Disiplin kerja Terhadap Kinerja karyawan**

Membangun suasana kerja yang menyenangkan dikalangan karyawan dan pemimpin adalah sangat penting. Namun jauh lebih penting dengan adanya kepemimpinan demokratis yang lebih bagus dari manajemen dan komunikasi yang baik dari karyawan, bukan untuk pihak manajemen saja, tetapi untuk meningkatkan kinerja karyawan karena manajemen telah berhasil dan mengarahkan dan mengendlikan karyawan. Kepemimpinan demokratis, etika, dan komunikasi yang tinggi merupakan mutu sumber daya manusia karyawan yang tinggi. Kinerja merupakan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan adanya kepemimpinan demokratis dan komunikasi kerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan tingkah laku yang menjunjung tinggi rasa hormat dan sopan santun didalam lingkungan kerja dan meningkatkan kinerjanya. Dengan pembentukan kepemimpinan demokratis yang baik dari manajemen dan komunikasi yang baik dari karyawan, diharapkan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan tepat. menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif

dan signifikan antara kepemimpinan demokratis dan komunikasi terhadap kinerja karyawan (Kiswanto 2010).

#### **Pengaruh kepemimpinan demokratis komunikasi dan Disiplin kerja terhadap**

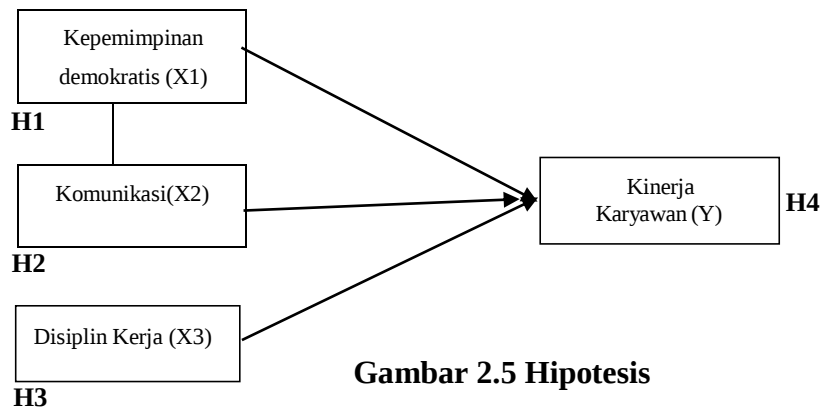


Gambar 2.4 Pengaruh kepemimpinan komunikasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan

## **2.4 Hipotesis**

Hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, dimana rumusan masalah pada penelitian berbentuk kalimat pertanyaan Nidia anggreni dalam (Sugiyono, 2021),

Hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan dalam model konsep penelitian sebagaimana termaksud dibawah ini;



**Gambar 2.5 Hipotesis**

Keterangan:

H1: Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2: Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H3: Disiplin Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H4:Kepemimpinan demokratis dan Komunikasi Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan.

