

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

###### **2.1.1.1 Defenisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama [4].

Kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut pada pencapaian tujuan, dimana pengarahan dapat memengaruhi intepretasi pengikut terhadap kejadian organisasi dari aktivitas kerja mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut lain, dan akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain [5].

Defenisi kepemimpinan dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

###### **2.1.1.2 Tugas-tugas Kepemimpinan**

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain [6] :

### 1. Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

### 2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada dibawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya.

### 3. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat manapun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

### 4. Mengambil Keputusan

Di antara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, disaat-saat amat kritis.

### 5. Mendelegasikan wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

#### 2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain [7]. Gaya kepemimpinan

merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya [7]. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya [8]. Sehingga definisi dari gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi anggota organisasinya.

Terdapat gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yaitu [9] :

#### 1. Otokratik

Dalam tipe ini, pemimpin bertindak diktator pada bawahannya cenderung melakukan pemaksaan dalam menggerakkan kelompoknya, disini kewajiban dari bawahan adalah untuk mengikuti dan menjalankan perintah tak boleh ada saran dan bantahan dari bawahan.

#### 2. Paternalistik

Tipe ini memiliki sifat kepatuhan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu ada dorongan dalam melakukan sesuatu

#### 3. Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain. Sifat kharismatik yang dimiliki adalah karunia dari Tuhan, pemimpin kharismatik dilihat dari cara berbicara, berjalan maupun bertindak.

#### 4. Laisses Faire

Dalam tipe ini pemimpin tidak memberikan instruksi dan perintah, mereka membiarkan bawahannya untuk berbuat kehendaknya. Tentu saja dalam kepemimpinan ini sangatlah mudah terjadi kekacauan dan bentrokan.

#### 5. Demokratis

Adapun pengertian gaya kepemimpinan demokratis yaitu menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Disamping itu, dalam mengambil sebuah keputusan, pemimpin selalu bermusyawarah dan berkonsultasi dengan orang-orang bawahannya. Dengan demikian, kepemimpinan

dengan gaya ini cenderung menghargai setiap potensi yang dimiliki individu dan mau mendengarkan bawahan [10].

#### **2.1.1.4 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Ada 4 macam gaya kepemimpinan antara lain [10] :

##### 1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

##### 2. Gaya Kepemimpinan Yang Mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan

##### 3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan

##### 4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

#### **2.1.1.5 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Tipe yang demokratis adalah seorang pemimpin yang dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritikan orang lain terutama bawahannya [9].

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan [10].

Defenisi gaya kepemimpinan demokratis dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yaitu seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

#### **2.1.1.6 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Terdapat beberapa ciri gaya kepemimpinan demokratis yang membedakan dengan gaya kepemimpinan lain yaitu [10] :

- a. Semua kebijakan terjadi pada kelompok didiskusikan dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat di pilih.
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- d. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.1.7 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut : [10].

1. Pengawasan dilakukan secara wajar.  
Pengawasan yang dilakukan bertujuan agar karyawan mampu mencapai kinerja sesuai standar yang sudah ditetapkan.
2. Menghargai ide dari bawahan.  
Kebijakan pimpinan dilingkungan kerja, terlebih dahulu dirundingkan dengan karyawan.
3. Memperhitungkan perasaan bawahan.  
Ketika pimpinan melakukan evaluasi terhadap hasil kerja, pemimpin menggunakan intonasi yang baik dan mengambil keputusan yang tidak memihak.
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan.  
Pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk melakukan perbaikan apabila bawahan melakukan kesalahan.
5. Menjalin hubungan baik dengan bawahan.

Pimpinan selalu melibatkan bawahan dan rekan kerjanya dalam membuat keputusan.

6. Bisa beradaptasi dengan kondisi.

Pimpinan perusahaan bisa beradaptasi dengan kondisi apapun yang terjadi diperusahaan.

7. Teliti dengan keputusan yang akan diambil.

Pimpinan harus mempertimbangkan dampak negative dan dampak positif dari keputusan yang dibuatnya.

8. Bersahabat dan ramah.

Pimpinan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan jika karyawan ada hambatan ketika melakukan pekerjaan yang sulit, pimpinan selalu memberikan bantuan.

9. Memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan.

Pimpinan mengarahkan kinerja karyawan agar sesuai dengan standard perusahaan.

10. Komunikasi yang baik dengan bawahan.

Komunikasi antara atasan dan bawahan dilakukan dengan baik.

11. Pengambilan keputusan bersama, mendorong bawahan meningkatkan keterampilan.

Dalam proses pengambilan keputusan, pimpinan tidak membuat keputusan sendiri.

### **2.1.1.8 Kelebihan dan Kelemahan Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Terdapat kelebihan gaya kepemimpinan demokratis yaitu [10]:

1. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
3. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
4. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Adapun kelemahan gaya kepemimpinan demokratis yaitu [10]:

1. Proses pengambilan keputusan akan memakan waktu yang lebih banyak.

2. Sulitnya pencapaian kesepakatan.

### **2.1.2 Pemberian *Reward***

#### **2.1.2.1 Defenisi Pemberian *Reward***

*Reward* (penghargaan) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka beterdakjerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi [9].

*Reward* sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan *reward*, karyawan akan terangsang untuk meningkatkan kegiatan yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan lebih bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi karyawan secara terbuka sehingga setiap karyawan memiliki peluang untuk meraihnya. Contohnya adalah diberikan kepada karyawan yang bekerja profesional, produktif, terampil dan rajin [2].

Berdasarkan keterangan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa penghargaan merupakan alat penting yang digunakan oleh organisasi untuk membangkitkan motivasi dalam diri personel dalam bertindak demi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **2.1.2.2 Tujuan dan Dampak Pemberian *Reward*.**

Bagi perusahaan secara umum pemberian *reward* kepada karyawan memiliki berbagai tujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut, yaitu [11] :

1. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
2. Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
3. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu membayar *reward* dan berbagai bentuk *reward* lainnya secara tepat waktu.

4. Sebagai penjelasan kepada pihak *stakeholders* bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditasnya secara tepat waktu.
5. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

### **2.1.2.3 Indikator Pemberian *Reward***

Indikator yang dapat mempengaruhi pemberian reward adalah sebagai berikut [12]:

#### 1. Insentif

Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas. insentif juga bisa diartikan sebagai penghasilan tidak tetap karyawan berdasarkan pada kinerja individu, tim, atau organisasional. Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk mendorong produktivitas karyawan dan efektivitas biaya

#### 2. Bonus

Bonus adalah imbalan yang berupa uang yang ditambahkan ke gaji karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga melampaui harapan pemimpin.

#### 3. Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non materiil. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja karyawan tersebut.

#### 4. Promosi Jabatan

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar dari pada tanggung jawab yang telah dibebankan sebelumnya. Pada umumnya setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

#### 5. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Tujuan pemberian tunjangan diharapkan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan.

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan tentang pengertian *reward* atau penghargaan yakni imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain pemberian penghargaan atau *reward* bertujuan untuk meningkatkan produktivits dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap loyal kepada perusahaan. Pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga mendorong kinerja karyawan yang lebih baik.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Defenisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan [3]. Pendapat lain menyebutkan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana mengenal banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani [5].

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika [13].

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja karyawan yang dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **2.1.3.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan urutan pekerjaan-pekerjaan melalui penentuan kedudukan dan rasio antara satu pekerjaan dengan yang lainnya [13].

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang [14].

Berdasarkan defenisi-defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa Penilaian kinerja merupakan kegiatan evaluasi sebagai usaha dalam menentukan berhasil tidaknya pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya. Tujuan penilaian kinerja ada dua yaitu tujuan umum (Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya) dan tujuan khusus (Penilaian kinerja juga memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan yang dapat membantu dalam memecahkan masalah organisasi atau perusahaan).

### **2.1.3.3 Elemen Kinerja**

Terdapat 4 elemen Kinerja [13]:

#### **1. Hasil kerja yang dicapai**

Secara individual atau secara institusi yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.

#### **2. Dalam melaksanakan tugas**

Orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalagunakan hak dan wewenangnya tersebut.

#### **3. Pekerjaan harus dilakukan secara legal.**

Yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

#### 4. Pekerjaan tidak bertentangan dengan moral dan etika

Artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku di umum.

### 2.1.3.4 Membangun Kinerja

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya 7 hal sebagai berikut [13]:

#### 1. Penentuan gaji

Hasil deskriptif jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data perbandingan dalam persaingan dalam organisasi.

#### 2. Seleksi pegawai

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

#### 3. Orientasi

Deskriptif jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

#### 4. Penilaian kinerja

Menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

#### 5. Pelatihan dan Pengembangan

Memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

#### 6. Uraian dan Pelaksanaan Organisasi

Menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban, dalam hal ini, deskriptif jabatan ini menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

#### 7. Uraian tanggung jawab

Akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai oleh kepala bidang dan kepala dinas dalam dinas koperasi, perindustrian dan perdagangan untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka kepala bidang dan kepala dinas dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga tujuan instansi akan cepat tercapai.

#### **2.1.3.5 Indikator Untuk Mengukur Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut [15] :

1. Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian, suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan.

## 2.2 Review Penelitian terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang analisis pengaruh kepemimpinan dan pemberian reward terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut akan dikemukakan berikut ini:

1. Rikki Lingga (2012) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Altrak 1978 Cabang Medan. Penelitian ini menggunakan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 75 orang. Disimpulkan bahwa penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [16].
2. Ayulia Suci Arti (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Aceh Tamiang. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh staff karyawan sebanyak 73 orang dan ditetapkan sebagai sampel penelitian. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Disimpulkan bahwa penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan [17].
3. Dewi Sandi Trang (2013) Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Sulawesi Jember. Populasi terdiri dari 92 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,447 yang artinya gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Budaya organisasi signifikan artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [18].

4. Riski Fadilla (2012) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta. Tehnik pengambilan sampel ditentukan dengan *purposive sampling* dengan membagikan kuesioner pada karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta yang memiliki masa kerja diatas 3 tahun pada beberapa bagian pekerjaan seperti bagian administrasi & keuangan, akuntansi, teknologi sistem informasi, *marketing*, *selling agent* dan HRD yang masa kerja diatas 3 tahun. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode analisis deskriptif, metode analisis statistik yang terdiri dari analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel sistem penghargaan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta [19].
5. Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieq dan Arik Prasetya (2014) Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel *reward*, *punishment* secara parsial terhadap motivasi Kerja karyawan serta pengaruh *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 47 karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan sudah baik [20].

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dapat dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

| NAMA TAHUN          | JUDUL PENELITIAN  | VARIABEL PENELITIAN                         | HASIL PENELITIAN   |
|---------------------|---|---|--|
| Rikki Lingga (2012) | Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Altrak 1978 Cabang Medan. | X: Gaya Kepemimpinan<br>Y: Kinerja Karyawan | Hasil penelitian ini menunjukkan variabel gaya kepemimpinan otoriter, gaya |

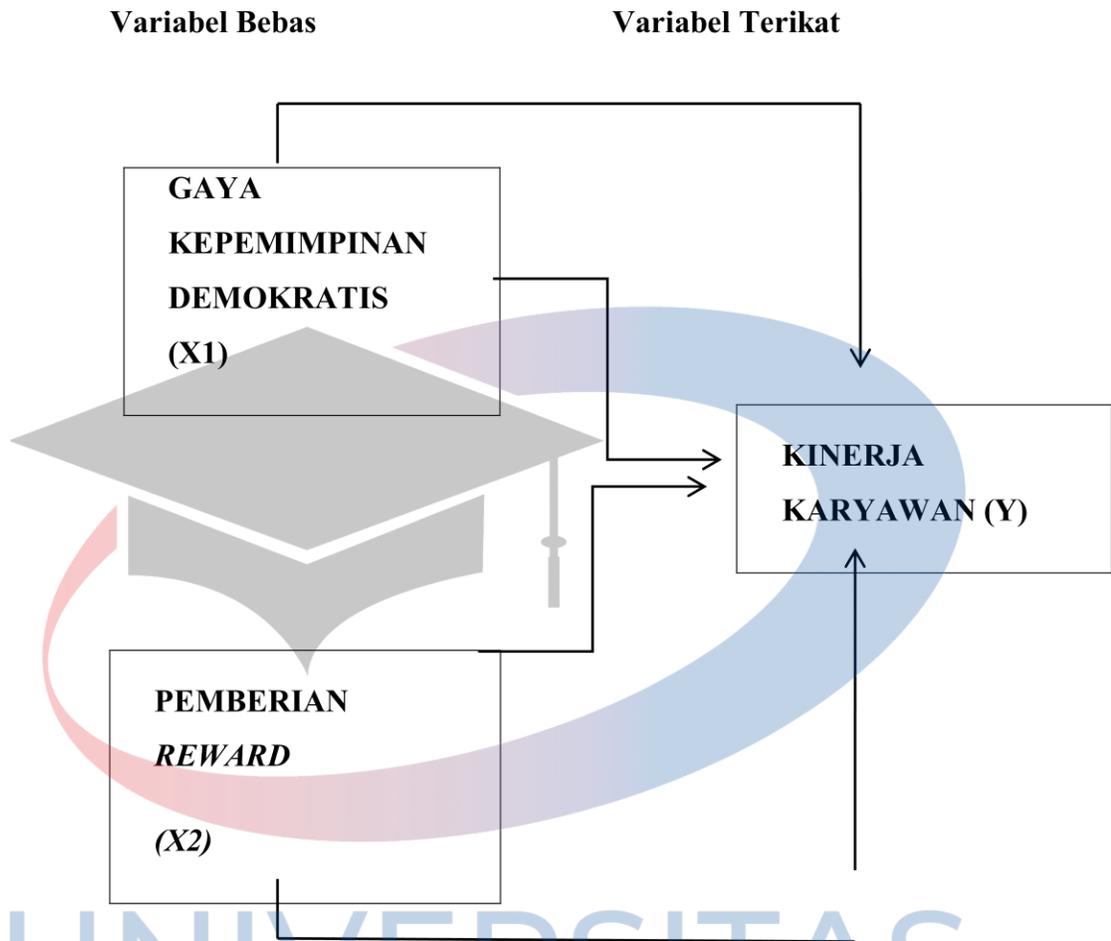
|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
|                         |   |   | <p>kepemimpinan demokratis, dan</p> <p>gaya kepemimpinan bebas berpengaruh</p> <p>Signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Altrak 1978 Cabang Medan.</p>   |
| Ayulia Suci Arti (2016) | <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indomarco Primatama Cabang Aceh Tamiang.</p> | <p>X<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan</p> <p>X<sub>2</sub>: Budaya Organisasi</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p>            | <p>Hasil penelitian mendapatkan bahwa penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomarco Primatama Cabang Aceh Tamiang.</p> |
| Dewi Sandi Trang (2013) | <p>Gaya kepemimpinan Demokratis dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Sulawesi Jember.</p>                     | <p>X<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan Demokratis</p> <p>X<sub>2</sub>: Budaya Organisasi</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Sulawesi Jember.</p>  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Riski Fadilla<br>(2009)  | Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta   | X : Sistem Penghargaan<br>Y: Kinerja Karyawan  | Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel system penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta. |
| Silfia Febrianti,<br>Mochammad Al<br>Musadieq dan<br>Arik Prasetya<br>(2014) | pengaruh <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. | X <sub>1</sub> : <i>Reward</i><br>X <sub>2</sub> : <i>Punishment</i><br>X <sub>3</sub> : Motivasi kerja<br>Y: Kinerja Karyawan | Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa <i>reward</i> , <i>punishment</i> , motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan sudah baik.                                   |

### 2.3 Kerangka konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntunan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang dituliskan sebelumnya, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini yang menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data [21].

#### **2.4.1 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan demokratis mempengaruhi kinerja pegawai [9]. Gaya kepemimpinan demokratis melibatkan pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik, motivasi yang diberikan kepada bawahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai seperti ketepatan hasil kerja, ketelitian hasil kerja, dan kerapian hasil kerja. Namun demikian, pada kondisi tertentu yang membutuhkan waktu penyelesaian singkat, gaya kepemimpinan demokratis dapat menyebabkan kegagalan komunikasi.

H1 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap Kinerja Karyawan.

#### **2.4.2 Hubungan Variabel Pemberian *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan**

*Reward* atau penghargaan adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik dalam bentuk material dan non material agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan [2].

Pemberian *reward* yakni imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain pemberian penghargaan atau *reward* bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap loyal kepada perusahaan. Pemberian penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga mendorong kinerja karyawan yang lebih baik.

H2 : Terdapat pengaruh pemberian *reward* terhadap Kinerja Karyawan

#### **2.4.3 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, dan Pemberian *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berasal dari faktor internal dan faktor eksternal adalah sebagai berikut: Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan

dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi [2].

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bersumber dari pemberian *reward* yang mempengaruhi kinerja karyawan, maupun dari gaya kepemimpinan demokratis.

H3 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan.

