

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Mangkunegara (2018) kepemimpinan adalah suatu proses saling mendorong melalui keberhasilan interaksi dari perbedaan-perbedaan individual mengontrol daya manusia dalam manajer tujuan bersama.

Menurut Jumarni (2017) pengertian kepemimpinan dibagi menjadi 2 konsep yaitu sebagai proses dan sebagai atribut. Sebagai proses, pemimpin difokuskan pada apa yang dilakukan oleh para pemimpinnya yaitu dimana proses pada pimpinan menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seseorang manajer.

Anwar (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Oleh karena itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan para karyawannya dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kepada mereka dan hal ini merupakan potensi untuk mampu membuat orang lain (yang dipimpin) mengikuti apa yang kehendaki pimpinannya menjadi realita

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Tobing (2025) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat memengaruhi orang lain.

Yosua (2018) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten diterapkan oleh seorang pemimpin ketika berinteraksi dengan bawahannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan tidak hanya sekadar instruksi, melainkan mencerminkan sikap, strategi, dan pendekatan pemimpin dalam memotivasi serta mengoptimalkan kinerja karyawan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting karena dapat menentukan tingkat kepuasan, loyalitas, dan produktivitas bawahan. Menurut Hariyanto (2020), gaya kepemimpinan juga perlu disesuaikan dengan situasi, tingkat kematangan bawahan, serta kondisi organisasi agar efektivitas kepemimpinan dapat tercapai.

2.1.2 Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Dalam praktiknya, kepemimpinan dapat ditunjukkan melalui berbagai gaya atau pendekatan. Menurut Siagian (2016), gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin berperilaku dalam mengarahkan, membimbing, serta memengaruhi bawahannya. Menurut Siagian (2016), ada 8 jenis gaya kepemimpinan yang umum dikenal antara lain sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan dominasi penuh dari pemimpin dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya ini

cenderung menetapkan aturan, kebijakan, dan prosedur secara sepihak tanpa melibatkan bawahan. Menurut Kartono (2018), gaya otoriter sering kali menekankan disiplin ketat, kontrol yang tinggi, serta pemberian instruksi secara langsung. Kelebihannya adalah pekerjaan dapat berjalan cepat dan teratur, namun kelemahannya adalah menurunkan kreativitas serta motivasi karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menekankan pada partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin berusaha menciptakan komunikasi dua arah, menghargai pendapat, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dalam menentukan kebijakan. Menurut Robbins dan Judge (2017), gaya demokratis dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa dilibatkan. Kelebihannya adalah tumbuhnya kerja sama tim, namun kelemahannya adalah proses pengambilan keputusan memerlukan waktu lebih lama.

3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faize

Kepemimpinan laissez faire memberikan kebebasan luas kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin dengan gaya ini cenderung minim intervensi dan menyerahkan tanggung jawab sepenuhnya kepada karyawan. Menurut Hasibuan (2019), gaya laissez faire dapat mendorong kreativitas bagi bawahan yang memiliki kompetensi tinggi, namun berpotensi menimbulkan kebingungan dan kurangnya arah bagi karyawan yang membutuhkan arahan.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berorientasi pada upaya pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta visi jangka panjang kepada bawahan. Bass (2020) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu membangkitkan antusiasme, menciptakan perubahan positif, serta mendorong kinerja lebih tinggi melalui teladan, visi, dan motivasi.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin memberikan penghargaan apabila karyawan mencapai target, serta memberikan sanksi jika tidak memenuhi standar. Menurut Burns (2018), gaya ini efektif untuk menjaga keteraturan organisasi, namun kurang mendorong kreativitas dan inovasi.

6. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (2018), yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan harus menyesuaikan dengan kondisi bawahan serta situasi organisasi. Seorang pemimpin harus fleksibel dalam menggunakan pendekatan otoriter, demokratis, maupun laissez faire sesuai dengan tingkat kematangan bawahan dan kebutuhan organisasi.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satu model kepemimpinan yang menekankan pada keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah

gaya kepemimpinan di mana pemimpin selalu terbuka menerima kritik, saran, maupun pendapat bawahan dalam forum musyawarah demi mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan partisipasi aktif bawahan, komunikasi dua arah, dan musyawarah dalam pengambilan keputusan (Hasibuan, 2019).

Pemimpin demokratis tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, menerima masukan, dan mempertimbangkan saran serta kritik secara terbuka. Robbins (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis dapat menciptakan iklim kerja yang terbuka, partisipatif, dan harmonis, sehingga meningkatkan rasa memiliki, motivasi, dan efektivitas kinerja organisasi.

Pemimpin demokratis berperan sebagai fasilitator yang memberikan arahan sekaligus mendorong partisipasi, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis, terbuka, dan partisipatif. Yosua (2018) juga menegaskan bahwa pemimpin dengan gaya demokratis senantiasa menghargai potensi individu, memberi ruang kebebasan untuk berpendapat, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab bawahan terhadap pencapaian organisasi. Menurut Kartono (2017), gaya ini sangat efektif digunakan dalam organisasi modern karena dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) di kalangan karyawan. Dengan gaya demokratis, karyawan merasa dihargai, lebih bersemangat, dan termotivasi untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Yosua (2018) menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang pemimpin demokratis adalah senang menerima saran dan pendapat bahkan kritikan dari karyawannya; selalu berusaha mengutamakan kerja sama (teamwork) dalam usaha pencapaian tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada karyawan berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar karyawan tidak berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan karyawan lebih sukses daripada pemimpinnya, dan berusaha untuk mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan serta mengutamakan musyawarah sebagai sarana mencapai tujuan bersama. Pemimpin dengan gaya ini cenderung terbuka terhadap kritik, saran, dan pendapat dari karyawan, serta menghargai kontribusi setiap individu dalam organisasi (Hasibuan, 2019). Menurut Kartono (2017), gaya kepemimpinan demokratis dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pemimpin demokratis memiliki kemampuan untuk melakukan pendekatan yang sistematis dalam menghadapi berbagai alternatif keputusan dan memilih tindakan yang dianggap paling tepat demi kepentingan organisasi.

2. Kemampuan Komunikasi

Pemimpin demokratis ditandai dengan keterampilan komunikasi yang baik, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga pesan, gagasan, atau pikiran yang disampaikan dapat dipahami dengan jelas oleh bawahan.

3. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan bawahannya dengan menggunakan kewenangan maupun kekuatan pribadi secara efektif dan tepat. Hal ini mencakup pemberian instruksi, pengarahan, hingga teguran, dengan tujuan agar tugas dapat diselesaikan secara optimal.

4. Tanggung Jawab

Pemimpin demokratis memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap bawahannya. Tanggung jawab ini berarti kesediaan pemimpin untuk menanggung segala konsekuensi dari kebijakan yang diambil serta menjaga kesejahteraan dan kepentingan karyawan dalam menjalankan tugas.

Dengan indikator-indikator tersebut, kepemimpinan demokratis diyakini mampu menciptakan iklim kerja yang partisipatif, harmonis, dan produktif. Hal ini pada akhirnya dapat menumbuhkan rasa memiliki dalam diri karyawan serta mendorong peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

2.1.4 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Demokratis

Dalam penerapan kepemimpinan demokratis, Hasibuan (2019) mengatakan bahwa terdapat tiga prinsip utama yang menjadi dasar efektifitas gaya kepemimpinan ini:

1. Partisipasi

Partisipasi berarti melibatkan anggota organisasi secara aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan prinsip ini, karyawan dapat menyampaikan ide, saran, maupun kritik secara konstruktif. Partisipasi mendorong keterlibatan, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan memperkuat komitmen serta tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang diambil (Hasibuan, 2019).

2. Keterbukaan

Keterbukaan mencakup transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis harus menyampaikan informasi dengan jelas, menerima masukan dari bawahan, dan menjelaskan alasan di balik setiap keputusan. Keterbukaan membangun kepercayaan, meminimalkan konflik, dan memperkuat hubungan antar anggota organisasi (Hasibuan, 2019).

3. Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pengambilan keputusan melalui diskusi bersama untuk mencapai kesepakatan kolektif. Proses ini memungkinkan pemimpin dan bawahan menimbang berbagai alternatif, mengevaluasi dampak keputusan, dan menetapkan langkah terbaik secara bersama-sama. Musyawarah tidak hanya menghasilkan keputusan yang lebih bijaksana, tetapi juga meningkatkan solidaritas dan rasa tanggung jawab di antara anggota tim (Hasibuan, 2019).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

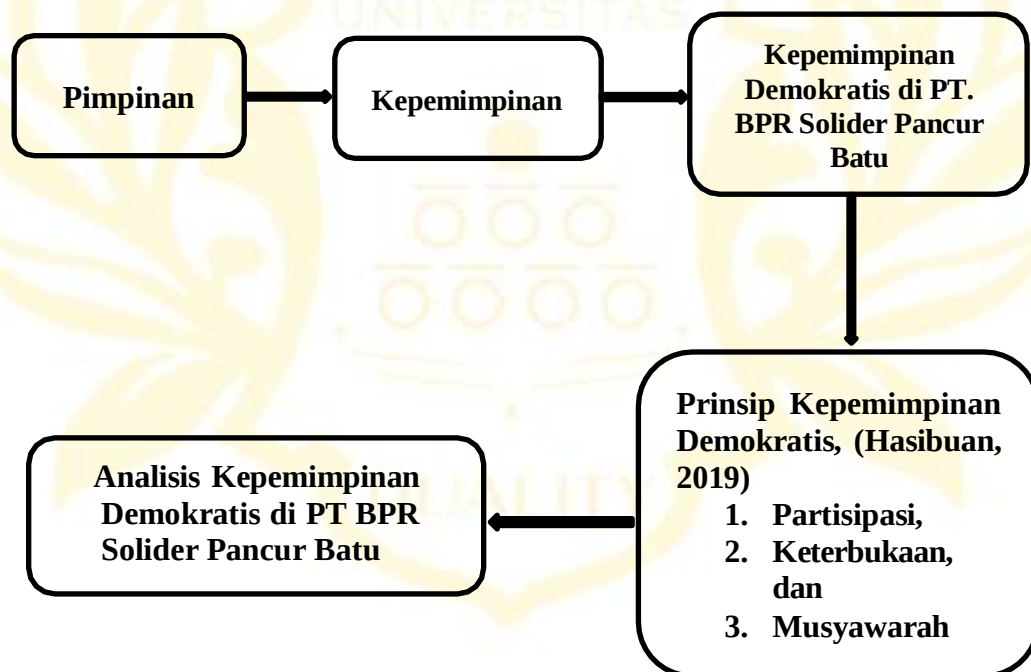
No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil penelitian
1	Syaifudin, Mochamad Wahyu. (2023)	Gaya Kepemimpinan Demokratis Kunci Sukses PT. Bank BPR Jatim Cabang Jombang	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan cabang PT. Bank BPR Jatim Jombang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis
2	Amanda, Helles (2024)	Analysis of Leadership Style at Bank Sumedang	Kualitatif	Hasil studi kasus Bank Sumedang (BPR Sumedang Cimalaka) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan adalah demokratis: bawahan dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan melalui musyawarah
3	Silvandi, Aliyah Sahra. (2022)	Analisis Gaya Kepemimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Pasar Payakumbuh	Kualitatif	Hasil penelitian juga mengungkapkan adanya perubahan gaya kepemimpinan yang signifikan di Unit BRI Payakumbuh. Pimpinan sebelumnya lebih menonjolkan gaya otokratik, di mana keputusan sepenuhnya ditentukan oleh atasan tanpa melibatkan partisipasi bawahan. Namun, sejak tahun 2022, pimpinan baru mulai mengintegrasikan unsur partisipatif ke dalam kepemimpinannya.

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil penelitian
4	Arum, Ambarani (2022)	Analysis of Leadership Style at Bank Sumedang	Kualitatif	Hasil penelitian ini adalah pimpinan BPRS Kotabumi menerapkan gaya demokratis: keputusan dibagi sesuai porsi kewewenangan, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan komunikasi antara atasan-bawahan dibuat efektif
5	Suganda, Bahrumi (2018)	Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPRS Aman Syariah Sekampung)	Kualitatif	Peneliti menemukan bahwa peran-peran pimpinan (seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, motivasi, pengendalian) secara kumulatif meningkatkan kinerja karyawan.
6	Dinaka, Muhammad Achlis (2024)	Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan pada BPRS Kotabumi Lampung Utara	Kualitatif	Hasil menunjukkan berbagai strategi yang digunakan pemimpin BPR ADY Jember: Untuk motivasi, pimpinan membangun komunikasi baik, menciptakan iklim kerja positif, memberikan apresiasi, kontrol kerja, gaji/insentif menarik, serta pelatihan atau seminar motivasi.
7	Nugraha, Gilang Pratama. (2023)	Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang	Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor utama yang menentukan kinerja karyawan adalah kedisiplinan, dedikasi, dan pemahaman terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh wakil kepala cabang adalah kepemimpinan demokratis.

2.3 Kerangka Berpikir

Penelitian ini didasarkan pada pemahaman bahwa sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi, dan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan demokratis, yang menekankan partisipasi, keterbukaan, dan tanggung jawab bersama, diyakini mampu menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis dan partisipatif.

Kerangka berpikir penelitian ini ditampilkan dalam bentuk bagan seperti dibawah ini.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini menggambarkan alur pemikiran peneliti dalam menganalisis gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di PT. BPR Solider Pancur Batu. Pimpinan merupakan aktor utama dalam organisasi yang menentukan arah dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin karyawan. Oleh karena itu,

pimpinan menjadi titik awal dalam kerangka berpikir penelitian ini. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan selanjutnya dianalisis dalam konteks kepemimpinan, khususnya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan keterlibatan karyawan, keterbukaan komunikasi, serta musyawarah dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian permasalahan kerja.

Penerapan kepemimpinan demokratis tersebut kemudian dikaji berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2019), yang meliputi partisipasi, keterbukaan, dan musyawarah. Ketiga prinsip ini menjadi indikator utama dalam menilai bagaimana pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam praktik kepemimpinan sehari-hari di lingkungan kerja.

Selanjutnya, penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis tersebut dianalisis untuk memperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh pimpinan PT. BPR Solider Pancur Batu. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana prinsip partisipasi, keterbukaan, dan musyawarah telah dijalankan serta bagaimana pengaruhnya terhadap hubungan kerja dan suasana kerja di dalam organisasi.

Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian ini menunjukkan hubungan antara pimpinan, gaya kepemimpinan, kepemimpinan demokratis, serta prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis sebagai dasar dalam menganalisis gaya kepemimpinan demokratis di PT. BPR Solider Pancur Batu.