

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang)**



**DISUSUN OLEH :
GILANG PRATAMA NUGRAHA
NIM : 1617.02.029**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID
BOGOR
2022 M/1444 H**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID BOGOR**

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI

Judul Skripsi : **“Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Bogor Cabang Jatibarang)”**

Disusun oleh :
Nama : Gilang Pratama Nugraha
NIM : 1617.02.029
Program Studi: Manajemen Bisnis Syariah

Telah diujikan pada bulan Agustus 2022 dan disahkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Sahid Bogor

Bogor, 27 Agustus 2022

Menyetujui :
Komisi Pembimbing Skripsi

Pembimbing I

H. Rully Trihantana, S.Si., M.Si.
NIDN: 0429117104

Pembimbing II

Hasbi Ash Shiddieqy, SE., ME. Sy.
NIDN: 2105028302

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

H. Rully Trihantana, S.Si., M.Si.
NIDN: 0429117104

Mengesahkan,

Ketua Prodi Manajemen Bisnis Syariah

Susi Melinasari, SE., M.E.
NIDN: 2130059104



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID BOGOR**

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

Judul Skripsi : **“Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Bogor Cabang Jatibarang)”**

Disusun oleh :

Nama : Gilang Pratama Nugraha

NIM : 1617.02.029

Program Studi: Manajemen Bisnis Syariah

Telah diujikan pada bulan Agustus 2022 dan disahkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Sahid Bogor.

Panitia Sidang,

Ketua

H. Rully Trihantana, S.Si., M.Si.
NIDN: 0429117104

Sekretaris

Hasbi Ash Shiddieqy, SE., ME. Sy.
NIDN: 2105028302

Penguji I

Ria Kusumaningrum, S.Pt., M.Si.
NIDN : 2102108101

Penguji II

Miftakhul Anwar, M.A.
NID : 2120128701

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

H. Rully Trihantana, S.Si., M.Si.
NIDN: 0429117104

Mengesahkan,
Ketua Prodi Manajemen Bisnis Syariah

Susi Melinasari, SE., M.E.
NIDN: 2130059104

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang saya tulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Syariah yang diajukan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Jurusan Manajemen Bisnis Syariah Institut Agama Islam Sahid Bogor ini sepenuhnya asli atau karya tulis ilmiah saya pribadi. Apabila ada tulisan atau pendapat orang lain yang terdapat pada penelitian ini telah peneliti sebutkan kutipannya dengan jelas dan sesuai dengan kode etik keilmuan yang berlaku dibidang penulisan karya ilmiah.

Jika dikemudian hari terbukti adanya hasil perbuatan plagiat atau mencontek karya peneliti yang lain, saya selaku peneliti bersedia untuk menerima sanksi berupa pencabutan gelar kesarjanaan yang saya terima atau sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku.



Bogor, 27 Agustus 2022

Gilang Pratama Nugraha
NIM : 1617.02.029

ABSTRAK

Gilang Pratama Nugraha, 2022. ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN, DEMOKRATIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang) di bawah bimbingan Bapak H. Rully Trihantana. S.Si. M.Si (pembimbing I) dan Mohammad Kharis Mubarok, S.P.,M.I.E (pembimbing II).

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis gaya kepemimpinan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang dan untuk menganalisis gaya kepemimpinan demokratis KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), mengamati setiap kejadian di lapangan atau fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di KSPPS KUM Bogor Jatibarang Brebes, Pada 25 November 2021 sampai dengan 25 Desember 2021. Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data npada penelitian ini yaitu dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi dan studi Pustaka. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif dengan cara reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dilapangan dalam penelitian ini teori tentang gaya kepemimpinan demokratis KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang secara teori telah memenuhi prinsip yang dikemukakan oleh Robbins dan coutler yaitu kepemimpinan demokratis 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. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh wakil kepala cabang KSPPS KUM Bogor Jatibarang adalah gaya kepemimpinan demokratis, yang mana telah dilakukan oleh kepala cabang dengan selalu memotivasi, menerima kritikan dan saran dari karyawan, dan juga dalam mengambil keputusan berdasarkan hasil wawancara dalam mewujudkan tujuan utama dari perusahaan. Kesimpulan penelitian ini adalah (1) Gaya kepemimpinan demokratis di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang telah memperngaruhi terhadap kinerja karyawan dalam bekerja dilihat dari pimpinan mengutamakan musyawarah dalam mengabil keputusan dan juga memberikan motivasi jobdesk atau *reward* kepada karyawan hal itu berpengaruh terhadap kinerja para karyawan (2) gaya kepemimpinan demokratis wakil kepala cabang KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja dari karyawannya. Jadi, hal ini mengandung implikasi agar kedepannya KSPPS KUM Bogor Jatibarang juga dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lain, guna untuk meningkatkan kinerja dari karyawan. Menurut saran penulis bagi pimpinan hendaklah gaya kepemimpinan tidak hanya satu dalam kepemimpinanya. Akan tetapi memilih dengan kondisi para karyawan. Sedangkan untuk para karyawan hendaklah mengikuti saran dan petunjuk dari pimpinan selama itu untuk membangun dan kemajuan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.

Kata Kunci : Pemimpin Demokratis, Kinerja Karyawan, KSPPS KUM Bogor

ABSTRAK

Gilang Pratama Nugraha, 2022. LEADERSHIP STYLE, DEMOCRATIC ANALYSIS IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE (Case Study at KSPPS KUM Bogor Jatibarang Branch) under the guidance of Mr. H. Rully Trihantana. S.Si. M.Si (supervisor I) and Mohammad Kharis Mubarak, S.P., M.I.E (supervisor II).

The purpose of this study was to analyze the leadership style of KSPPS KUM Bogor Jatibarang Branch and to analyze the democratic leadership style of KSPPS KUM Bogor Jatibarang Branch in improving employee performance. The type of research used by the author in this research is field research, observing every incident in the field or phenomena that occur at the research location. This research is descriptive qualitative. This research was conducted at KSPPS KUM Bogor Jatibarang Brebes, from November 25 2021 to December 25 2021. To collect data and information obtained in this study, primary data and secondary data were used. Data collection techniques in this research are by means of observation, interviews, documentation and library research. The data analysis technique used in this study is a descriptive technique by means of data reduction, data presentation and conclusion. Based on the research that has been conducted in the field, in this study the theory of democratic leadership style, KSPPS KUM Bogor, Jatibarang Branch, theoretically has fulfilled the principles put forward by Robbins and Coutler, namely democratic leadership describes leaders who tend to involve employees in making decisions, delegating authority, encourage participation in deciding work methods and goals, and use feedback as an opportunity to train employees. The leadership style practiced by the deputy head of the KSPPS KUM Bogor Jatibarang branch is a democratic leadership style, which has been carried out by the branch head by always motivating, accepting criticism and suggestions from employees, and also in making decisions based on the results of interviews in realizing goals principal of the company. The conclusions of this study are (1) The democratic leadership style at KSPPS KUM Bogor Branch Jatibarang has influenced the performance of employees at work seen from the leadership prioritizing deliberation in making decisions and also providing jobdesk motivation or rewards to employees, it affects the performance of the employees. employees (2) democratic leadership style deputy head of KSPPS KUM Bogor Jatibarang branch has implemented a democratic leadership style in improving the performance of its employees. So, this has implications so that in the future KSPPS KUM Bogor Jatibarang can also apply other leadership styles, in order to improve employee performance. According to the author's suggestion for leaders, the leadership style should not only be in one leadership style. But choose with the conditions of the employees. As for the employees, they should follow the advice and instructions from the leadership so far to build and progress the KSPPS KUM Bogor, Jatibarang Branch.

Keywords: Democratic Leaders, Employee Performance, KSPPS KUM Bogor

UNGKAPAN DEDIKASI

Atas berkat rahmat Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillahirobbil'alamin, atas izin Allah SWT skripsi ini bisa tersusun dengan baik dan lancar. Dengan penuh kerendahan hati, skripsi ini saya persembahkan untuk:

- ❖ Alm Ayah **Sofian Nugraha dan Ibu Iis Hernawati** yang segenap cinta, kasih sayang dan do'anya selalu mendampingi disetiap jejak langkahku. Semoga ridho Ayah dan Ibu menjadi alasan Allah untuk meridhoi segala perjalanan hidupku. Aamiin.
- ❖ Kakak Perempuan **Adistian Nugraha** yang telah dan selalu memberi perhatian, motivasi, semangat, cinta dan kasih sayang yang telah berikan selalau bisa menutupi dahaga jiwaku. Terima kasih juga atas kesetiaan dan kesabarannya.
- ❖ Adiku tercinta tercinta **Azriel Nugraha** yang selalu memberikan energi positif dan semangat juang untuk menjadi adik yang terbaik untuk keluarga.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur *Alhamdulillahirobbil'alamin* penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. Atas berkat rahmat Allah Yang Maha pengasih dan penyayang, yang telah menganugerahkan kenikmatan tak terhingga sehingga Skripsi berjudul ***ANALISA GAYA KEPEMIMPIN DEMOKRATIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Di KSPPS KUM BOGOR CABANG JATIBARANG)*** ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam semoga senantiasa abadi tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat-sahabatnya dan kita selaku umatnya yang setia hingga akhir zaman. Aamiin

Penulis sadar bahwa apa yang telah penulis peroleh tidak semata-mata hasil dari jerih payah penulis sendiri tetapi hasil dari keterlibatan semua pihak. Oleh sebab itu penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Titien Yusnita.S.S., M.Si selaku Rektor Institut Agama Islam Sahid Bogor
2. H. Rully Trihantana, S.Si.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan sekaligus Pembimbing Pertama dalam penyusunan skripsi ini
3. Mohammad Kharis Mubarak selaku Pembimbing Kedua dalam penyusunan skripsi ini
4. Tubagus Rifqy Thantawi, SH., M.Si selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah, Institut Agama Islam Sahid Bogor
5. Susi Melinasari, S.E., M.E. selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Institut Agama Islam Sahid Bogor
6. Ria Kusumaningsum, M.Si. Selaku Penguji pertama skripsi ini
7. Miftahul Anwar, M.A. Selaku Penguji kedua skripsi ini

8. Pihak KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang yang telah bersedia menjadi obyek pelaksanaan penelitian penulis.

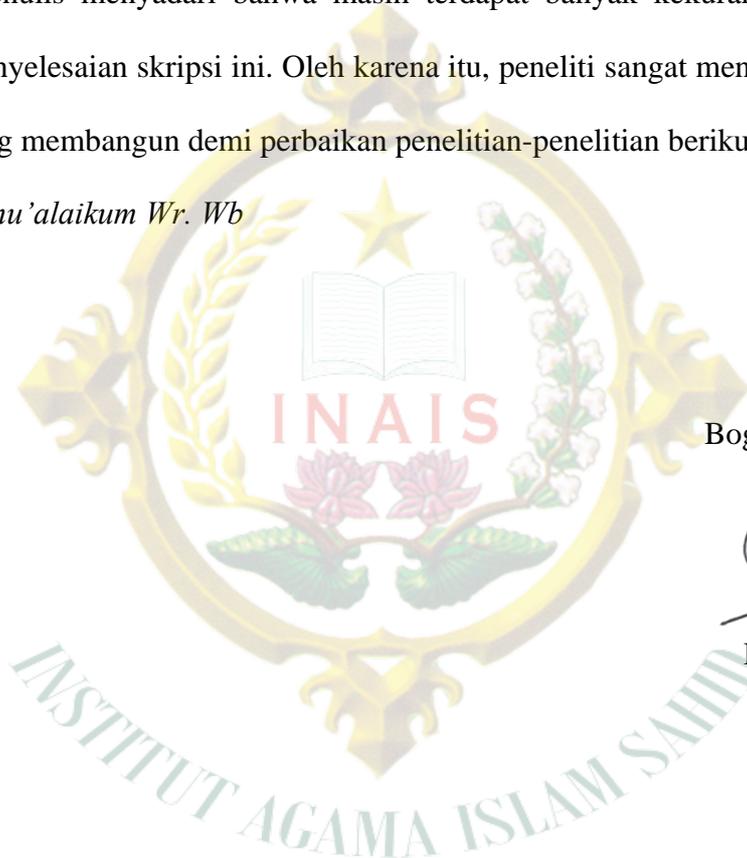
9. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

10. Teman-teman satu angkatan yang selalu memberi semangat untuk bisa menyelesaikan Skripsi ini dan bisa lulus bersama-sama

11. Eneng Kurniasih selaku bagian administrasi di Fakultas Ekonomi dan bisnis Islam

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dan kekhilafan dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan penelitian-penelitian berikutnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb



Bogor, 27 Agustus 2022

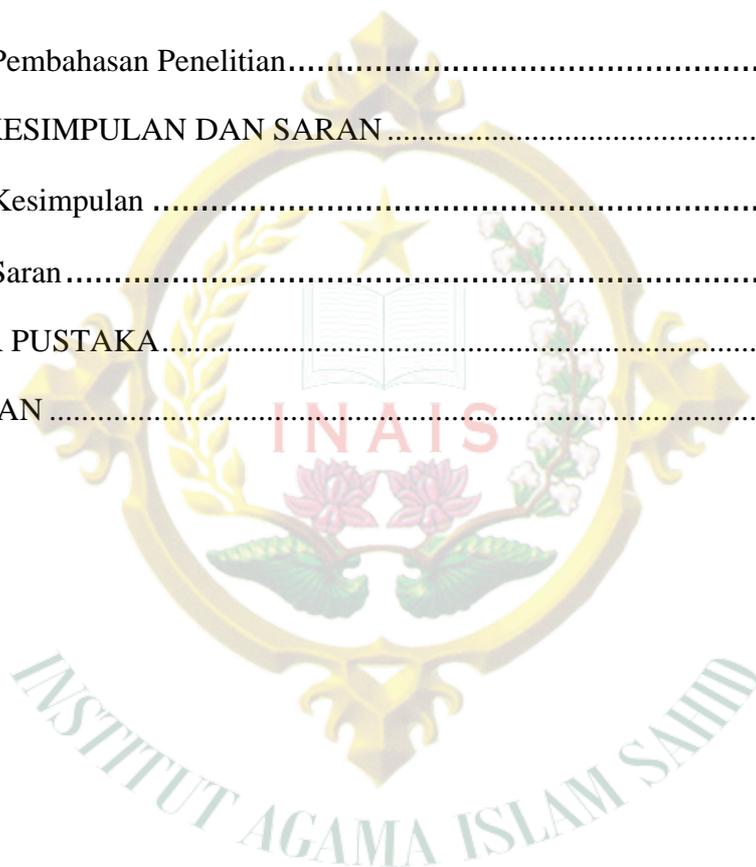
A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

Penulis.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI	i
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRAK</i>	v
UNGKAPAN DEDIKASI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1. Latar Belakang	1
I.2. Rumusan Masalah.....	5
I.3. Batasan Masalah.....	5
I.4. Pertanyaan Penelitian	6
I.5. Tujuan Penelitian	6
I.6. Manfaat Penelitian	6
I.7. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
II.1. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan.....	10
II.2. Kinerja Karyawan	21
II.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan	36
II.4. Penelitian Tredahulu.....	37
II.5. Kerangka Pemikiran	39
BAB III METODE PENELITIAN	40
III.1. Jenis Penelitian.....	40
III.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	40

III.3. Sumber Data	40
III.4. Teknik Pengumpulan Data.....	41
III.5. Teknik Analisis Data	42
III.6. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
IV.1. Profil Perusahaan.....	44
IV.2. Hasil Penelitian	51
IV.3. Pembahasan Penelitian.....	62
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
V.1. Kesimpulan	68
V.2. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	70
LAMPIRAN	73



BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Kepemimpinan dianggap sangat penting karena dua alasan: *Pertama*, pergantian kepemimpinan seringkali mengubah kinerja suatu unit, lembaga, atau organisasi; *Kedua*, hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, termasuk proses manajemen di semua tingkatan organisasi, keterampilan dan tindakan pemimpin tertentu (Yukl, 1989:10). Kebenaran dan/atau pemikiran dan hasil penelitian tidak dapat disangkal. Hal ini jelas bagi semua pihak, karena itulah jargon “ganti pimpinan, ganti kebijakan” juga terjadi dalam hal teknis seperti mengubah tata ruang kantor, mengganti kursi atau mengganti warna dinding. Jadi, kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang selalu menarik untuk dikaji.

Manajemen sumber daya manusia adalah sub disiplin manajemen organisasi yang berfokus pada bidang sumber daya manusia dan yang tugasnya adalah mengelola unsur manusia dengan baik untuk mempertahankan tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya. Tentu saja, mendukung sumber daya yang berkualitas diharapkan penting. Manajemen Sumberdaya Manusia sebagai perencana aktif, pelaksana dan pemantau semua kegiatan manajemen perusahaan. Selain meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perusahaan juga harus meningkatkan daya saingnya dengan meningkatkan kualitas manajemen.

Berbicara SDM tidak lepas dari yang namanya karyawan, karena karyawan adalah orang yang memiliki hakekat sebagai individu dan sebagai makhluk sosial. Pekerjaan dan kinerja karyawan tergantung pada bagaimana pimpinan memotivasi mereka. Selain faktor teknis yang digunakan organisasi untuk mendukung karyawan

dalam kehidupan organisasi, peran seorang pimpinan sebagai penggerak sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Kinerja perusahaan sangat bergantung pada kinerja warga dan organisasinya kinerja seluruh unit organisasi bisnis. Kinerja karyawan adalah pelaksanaan rencana yang telah disusun (Wibowo 2009; 4). Meningkatkan kinerja karyawan berkaitan dengan manajer. Pemimpin organisasi harus mampu menciptakan integrasi yang harmonis dengan bawahannya, antara lain mendorong kerjasama, kepemimpinan dan menumbuhkan semangat kerja bawahan untuk menciptakan motivasi positif yang mengarah pada kemauan dan usaha (prestasi) maksimal pemimpin, yang juga didukung oleh fasilitas organisasi untuk mencapai tujuan. Organisasi ketika pemimpin sebagai bagian dari manajemen, memiliki peran penting dalam mempengaruhi dan memberikan sikap dan perilaku individu dan kelompok, gaya kepemimpinan dikembangkan untuk diterapkan oleh pemimpin, dan pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan serta kondisi sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya menjadi lebih baik dan pada akhirnya dapat mencapai tujuan serta target yang di inginkan perusahaan.

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam efektivitas khususnya, perusahaan nirlaba, termasuk Karya Usaha Mandiri Syariah, disingkat KKUMS, sebuah lembaga pengembangan layanan, konsultasi dan keuangan mikro yang secara khusus menyasar rumah tangga miskin di pedesaan Indonesia dengan menggunakan pendekatan *Grameen Bank*. *Grameen Bank* adalah program kredit untuk keluarga miskin di Bangladesh yang dinilai berhasil, yang sebagian besar melibatkan perempuan pedesaan. KKUMS mulai beroperasi pada akhir tahun 1989 di Desa Curugbitung, Kecamatan Nanggung, Kabupaten Bogor. Selain itu, pada tanggal 6 Mei 2008 telah mendapat pengesahan dari Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah

dengan nomor 518/161/BH/KPTS. /KKUMS/2008. Pada tanggal 8 Januari 2016, Karya Usaha Mandiri dengan Notaris Ny Ika Rini Hastuti mengubah UU No. 02 dari Konvensional menjadi Syariah. Ika Rini Hastuti Basuki yang melakukan perubahan anggaran rumah tangga, dan pada 17 November 2016 Koperasi Karya Mandiri Syariah melalui Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia dengan mengubah anggaran dasarnya. Nomor: 212/Dep.1/XI/2016 mengubah wilayah keanggotaan dari Kabupaten Bogor menjadi Trans provinsi (www.kumсыariah.com).

Menurut Siagian (2003; 27), tipe pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang disegani dan dihormati dan tidak ditakuti karena tingkah lakunya dalam hidup organisasi. Perilaku pimpinan mendorong bawahannya untuk tumbuh dan berkembang mengembangkan inovasi dan kreativitas. Pimpinan dengan tulus mendengarkan pendapat, saran bahkan kritik dari orang lain, terutama yang dibawahnya. Hal yang penting agar para pihak mengetahui informasi tentang gaya kepemimpinan ini tak terkecuali perusahaan itu sendiri, karena gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dan sangat berdampak pada kinerja karyawan.

Dengan gaya kepemimpinan tersebut diharapkan KKUMS mampu menjalin komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan bawahan. Penerapan gaya kepemimpinan yang baik merupakan hasil dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan mendengarkan suara karyawan yang efektif dan efisien. Pimpinan juga harus mampu menjadi panutan bagi karyawan serta dapat dorong mereka untuk melakukan dan menciptakan kondisi yang menguntungkan dan mampu untuk bekerja lebih keras lagi.

Menurut Endah Susetyo Indriyati (2017: 136) Terdapat 3 (tiga) indikator kinerja pegawai, antara lain: (1) Kuantitas. Kerja Volume kerja yang dihasilkan dalam

kondisi normal; (2) Kualitas Pekerjaan. Kerapian, akurasi dan proporsionalitas hasil tanpa mengabaikan jumlah pekerjaan (3) Ketepatan Waktu. Kemampuan untuk melakukan satu pekerjaan pada satu waktu.

Selain itu, masalahnya adalah kinerja, kinerja adalah kualitas dan waktu yang dihabiskan untuk tugas, waktu kerja adalah jumlah ketidakhadiran, keterlambatan dan waktu tugas (Cormick & Tiffin, 2003:19). Kinerja pegawai ditinjau dari segi kualitas, kuantitas, jam kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. (Edy Sutrisno, 2010:13).

Rivai Viethzal (2004:309) cenderung menitikberatkan pada evaluasi kinerja yang merupakan hasil kerja nyata yang dapat diamati dan diukur. Jika kinerja tidak memenuhi standar, rencana peningkatan kinerja harus dikembangkan. Ketika mengevaluasi kinerja seorang karyawan, seseorang menilai tidak hanya kinerja fisik, tetapi kinerja kerja karyawan secara umum di berbagai bidang, seperti: kemampuan kerja, disiplin, profesionalisme, hubungan industrial atau aspek khusus lainnya, tergantung pada departemennya dan tingkat bekerja. Dharma (2002: 355) menjelaskan bahwa hampir semua metode pengukuran kinerja mempertimbangkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Kinerja pegawai merupakan hasil yang telah dicapai pegawai dalam pekerjaannya dan juga tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Untuk menciptakan karyawan yang berkualitas atau berkualifikasi tinggi agar visi dan misi organisasi dapat terwujud secara maksimal, perlu adanya gaya kepemimpinan khusus untuk meningkatkan dan mencapai visi dan misi perusahaan.

Permasalahannya di kantor KKUMS adalah pegawai kurang motivasi dari pimpinan, dimana pegawai membutuhkan motivasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya, pimpinan memberikan pekerjaan kepada pegawai tidak sesuai dengan

skillnya, kurang motivasi dari pimpinan, menghubungkan kekeluargaan dalam pelaksanaan pelayanan kantor, karyawan keluar istirahat sebelum jam istirahat, ada pejabat ataupun karyawan yang terlambat tidak mendapat teguran, pimpinan kurang tegas, karyawan yang pulang lebih awal padahal waktu pulang kantor jam 4 sore dan pimpinan membiarkannya sehingga memberikan kesan pimpinan tidak memiliki ketegasan dan mencerminkan tidak memiliki jiwa kepemimpinan.

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah yang terjadi di atas maka peneliti ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan berbagai permasalahan yang sudah diuraikan penulis tertarik memilih dalam melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Bogor Cabang Jatibarang)”**

I.2. Rumusan Masalah

Berbagai permasalahan dirumuskan diantaranya adalah: gaya kepemimpinan demokratis jika tidak dilakukan dengan baik dan benar, maka yang akan terjadi adalah menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja dan bisa berdampak kepada tidak tercapainya visi dan misi perusahaan.

I.3. Batasan Masalah

Permasalahan yang terkait dengan topik penelitian cukup luas dengan perlu diadakan pembatasan masalah dalam penelitian ini. Maka penelitian ini hanya dibatasi pada variabel yang berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan.

I.4. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut diatas bahwa dalam upaya penulis menelaah rumusan permasalahan di atas, maka penulis hendak menelusurinya dengan pertanyaan-pertanyaan yang penulis ajukan, yaitu:

1. Apakah Pimpinan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis?
2. Apakah gaya kepemimpinan demokratis KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang berpengaruh dalam kinerja karyawan?

I.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengkaji:

1. Menganalisis Gaya Kepemimpinan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.
2. Menganalisis gaya kepemimpinan demokratis KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang dalam meningkatkan kinerja karyawan.

I.6. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian diharapkan bermanfaat bagi pihak lain, seperti:

1. Bagi Mahasiswa

Manfaat penulisan proposal skripsi dan skripsi bagi mahasiswa adalah agar mahasiswa dapat memiliki kemampuan dalam mengembangkan analisis gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi kasus di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Bogor Cabang Jatibarang), sehingga penelitian ini nantinya bisa bermanfaat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa, mengintegrasikan sains dan ilmu-ilmu keislaman yang *rahmatan lil- alamin* serta memenuhi kaidah dan metode ilmiah secara sistematis sesuai dengan otonomi keilmuan dan budaya akademik.

2. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Sahid Bogor (FEBI INAIS)

Manfaat penulian proposal skripsi dan skripsi bagi FEBI INAIS Bogor adalah bahwa FEBI INAIS Bogor memiliki kemampuan untuk melanjutkan substansi proposal dan skripsi dan turut serta dalam mengembangkan analisis mengenai mengembangkan analisis gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi kasus di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Bogor Cabang Jatibarang), sehingga penelitian ini nantinya bisa bermanfaat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa, mengintegrasikan sains dan ilmu-ilmu keislaman yang *rahmatan lil- alamin* serta memenuhi kaidah dan metode ilmiah secara sistematis sesuai dengan otonomi keilmuan dan budaya akademik.

3. Institut Agama Islam Sahid Bogor (INAIS Bogor)

Manfaat penulian proposal skripsi dan skripsi bagi INAIS Bogor adalah memiliki kemampuan untuk melanjutkan substansi proposal dan skripsi dan turut serta dalam mengembangkan mengembangkan analisis gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi kasus di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Bogor Cabang Jatibarang).

4. Bagi KKUMS Bogor Cabang Jatibarang

Diharapkan bisa sebagai bahan pertimbangan untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas kepeimpinina di KKUMS Bogor Cabang Jatibarang sehingga penelitian ini nantinya bisa bermanfaat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa, mengintegrasikan sains dan ilmu-ilmu keislaman yang *rahmatan lil-alamin* serta memenuhi kaidah dan metode ilmiah secara sistematis sesuai dengan otonomi keilmuan dan budaya

akademik

5. Institusi Pemerintahan atau Swasta

Manfaat penulian proposal skripsi dan skripsi bagi Institusi Pemerintahan atau Swasta memiliki kemampuan untuk melanjutkan substansi proposal dan skripsi dan turut serta dalam mengembangkan mengembangkan analisis gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi kasus di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Bogor Cabang Jatibarang), sehingga penelitian ini nantinya bisa bermanfaat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa, mengintegrasikan sains dan ilmu-ilmu keislaman yang *rahmatan lil-alamin*.

6. Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Manfaat penulian proposal skripsi dan skripsi bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan adalah mendapat bahan pengayaan substansi yang bermanfaat dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, mengintegrasikan sains dan ilmu-ilmu keislaman yang *rahmatan lil-alamin* serta memenuhi kaidah dan metode ilmiah secara sistematis sesuai dengan otonomi keilmuan dan budaya akademik

I.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam isi skripsi terbagi kedalam lima, dimana dalam pembagian ini dimaksudkan dan ditujukan untuk memberikan gambaran serta uraian secara ringkas.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini merupakan bagian yang meliputi pembahasan mengenai, Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika

Penulisan/Pembahasan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA/LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan memaparkan mengenai tentang teori dan kajian pustaka yang berkenaan mengenai judul skripsi penelitian, yaitu tentang gaya kepemimpinan suatu perusahaan. Proses pengambilan referensi ini didapat dari buku, jurnal, penelitian terdahulu, internet serta beberapa literature lainnya yang mendukung dan menunjang tentang penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan menceritakan atau mendeskripsikan tentang metode yang akan digunakan dalam penelitian diantaranya: jenis penelitian, metode penelitian, subyek dan obyek penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang suatu subyek penelitian Analisis Gaya Kepemimpinan Melalui Pendekatan Teori Fiedler Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang).

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan akhir dari hasil pembahasan dari penelitian, yang berisikan didalamnya yaitu tentang kesimpulan dan sara berdasarkan dari penelitian mengenai Analisis Gaya Kepemimpinan Melalui Pendekatan Teori Fiedler Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

II.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Irfan Fahmi (2017: 15) Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk rela berusaha mencapai tujuan bersama.

Rivai Viethzal (2014: 2) Mendefinisikan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang hingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan uoaya bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Winardi dalam Rivai 2014: 265).

Menurut Fadude, dkk (2019: 32), Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang prilaku orang lain atau kelompok didalam suatu perusahaan yang merupakan sinergi dalam rangka mencapai tujuannya.

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin wajib memiliki kemampuan untuk mempengaruhi oranglain, kemampuan untuk mempengaruhi tindakan dan perbuatan orang lain serta memiliki kemampuan untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran yang ingin di capai oleh perusahaan.

Yukl en Choliq (2014:193) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok menuju tujuan yang dapat

dicapai bersama”.

George R Terry dalam Suarto (1991:17) mendefinisikan hal-hal berikut: Kepemimpinan adalah hubungan dalam diri seseorang atau pemimpin yang membuat orang lain bekerja secara sadar dalam hubungan tugas bersama untuk mencapai apa yang diinginkan pemimpin.

Chester I Barnard dalam Siswanto (2005:154) berpendapat bahwa kepemimpinan memiliki dua aspek: Yang pertama adalah kekuatan individu teknik administrasi. Seseorang yang memiliki kondisi fisik yang baik, memiliki keterampilan tinggi, faham teknologi, dan keterampilan observasi pengetahuan yang memadai, komprehensif, daya ingat yang baik, dan imajinasi persuasif mampu memimpin bawahan. Kedua adalah keunggulan pribadi dalam hal tekad, keuletan, kesadaran dan kesuksesan.

Moeherion (2012:381) mendefinisikan "kepemimpinan adalah seni". Dapatkan bawahan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan semangat iman atau keyakinan.”

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha pemimpin untuk mengajak orang lain (bawahan) bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas pemimpin adalah untuk mendorong, memotivasi, dan membimbing bawahan untuk melakukan pekerjaan mereka secara baik dan maksimal.

II.1.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Teori awal gaya kepemimpinan menurut Robbins dan Coutler (2011:147) berikut:

a. Teori Sifat

Teori sifat hanya membedakan karakteristik di antara para manajer dan non-administratif. Sifat sendiri membantu identifikasi pemimpin yang mampu menangani dengan sukses interaksi antara pemimpin dan anggota kelompok yang juga berlaku untuk faktor situasional.

b. Teori Perilaku

Pendekatan perilaku mungkin memberikan jawaban tambahan pimpinan lebih yakin tentang sifat kepemimpinan daripada teori sifat. Teori perilaku adalah teori yang membedakan manajer efektif dan tidak efektif. Berikut adalah 4 teori perilaku kepemimpinan:

- 1) Gaya otokratis, yaitu kepemimpinan yang mendikte metode kerja, keputusan sepihak dan partisipasi karyawan
- 2) Gaya demokratis, yaitu kepemimpinan yang meliputi pejabat dalam pengambilan keputusan, delegasi otoritas dan gunakan umpan balik sebagai peluang melatih karyawan.
- 3) Gaya *Laissez-Faire*, yaitu kepemimpinan yang memberi kesempatan bagi kelompok untuk membuat keputusan dan melaksanakan pekerjaan secara profesional.
- 4) *Wireframe*, yaitu style rating grid dua dimensi kepemimpinan berdasarkan dimensi perilaku "Perhatian terhadap orang" dan "Perhatian terhadap produksi". Hanya ada dua ciri perilaku seorang pemimpin kepada karyawan.

c. Teori Kontingensi Kepemimpinan

- 1) *Model Fiedler*

Model Fiedler mendefinisikan gaya terbaik digunakan dalam situasi tertentu. Model Fiedler mengukur gaya kepemimpinan relasional atau relasional setidaknya dengan kuesioner dari rekan kerja lebih tepatnya. Ini mengukur tiga dimensi kesiapan, yaitu:

- a) Hubungan antara manajer dan anggota, mis tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat sikap karyawan terhadap manajer dinilai baik atau tidak baik.
- b) Struktur tugas adalah letak tugas terstruktur dan berharga atau rendah posisi kekuasaan, yaitu derajat pengaruh seseorang manajer untuk merekrut, memecat, disiplin, promosi, kenaikan dinilai sama kuat atau lemahnya.

2) Teori pemimpin situasional oleh Hersey dan Blanchard yaitu, teori kontingensi, yang berfokus pada kesiapsiagaan pekerja Menurut Hersey dan Blanchard, ada empat gaya, yaitu:

- a) Perkalian (kerja tinggi - rasio rendah), yaitu manajer mendefinisikan peran karyawan dan pemimpin apa, kapan, bagaimana dan di mana karyawan dan apakah mereka mampu memenuhi kewajibannya.
- b) Penjualan (humas), yaitu manajemen mendemonstrasikan perilaku mengajar dan mendukung
- c) Partisipasi (tingkat tenaga kerja rendah-tinggi), yaitu pemimpin dan pengikut menciptakan bersama keputusan di mana manajer berperan moderator dan komunikator
- d) Delegasi (rasio kerja-rendah kecil, mis Kepemimpinan tidak memiliki arah atau mendukung).

3) Teori Jalur-Tujuan (path-goal theory)

Menurut Robert House, itu membantu anggotanya mencapai tujuan dan memberikan bimbingan atau dukungan bila diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan mereka terpenuhi. konsisten dengan tujuan kelompok atau organisasi. House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

- a) Seorang pimpinan yang mengarahkan (directive leader), seorang pimpinan yang menginformasikan karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan jadwal pekerjaan yang harus dilakukan dan memberikan instruksi/instruksi khusus untuk menyelesaikan tugas.
- b) Pimpinan yang mendukung (supportive leader) Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan anggotanya dan ramah.
- c) Pimpinan partisipatif (participative leader), yaitu pemimpin partisipatif, berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran dan ide sebelum membuat keputusan.
- d) Pimpinan yang berorientasi pada kinerja (achievement-oriented leader) Pemimpin yang menetapkan tujuan ambisius dan mengharapkan bawahannya untuk mencapai sebanyak mungkin.

Model ini mengasumsikan bahwa eksekutif dapat menggunakan dan mengetahui semua gaya. Model jalur menyatakan bahwa pemimpin harus memberikan bimbingan dan dukungan, artinya mereka harus menciptakan jalurnya sendiri untuk mencapai tujuan organisasinya.

II.1.3. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Langkah-langkah pengendalian diperiksa dan dilakukan secara bertanggung jawab. Pembagian tugas, yang melibatkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab jelas, sehingga setiap anggota dapat berpartisipasi aktif. Dengan kata lain, semua orang anggota tahu persis apa yang dapat mereka berikan untuk menyelesaikan sesuatu tujuan kelompok/organisasi. Selain itu, pimpinan juga tahu cara menerapkannya secara efisien dan efektif (Nawawi, 2006; 101).

Menurut Hasibuan (2007; 216), kepemimpinan demokratis memiliki kekuasaan memotivasi bawahannya dengan meningkatkan motivasi kerja. Menurut Nawawi (2006; 100), kepemimpinan demokratis menempatkan orang sebagai faktor yang paling penting dan utama dalam setiap kelompok/organisasi. orang ini bermanifestasi sebagai pelindung, penyelamat dan perilaku berusaha memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Sebagai tambahan juga diwujudkan melalui kepemimpinan sebagai pemimpin.

Para pemimpin demokratis memberikan perhatian penuh pada setiap gagasan anggota organisasi. Jadi akan selalu ada pertemuan gagasan yang dapat mengarah pada keputusan terbaik yang dapat ditindaklanjuti. Keputusan itu tidak hanya memotivasi secara efektif untuk bekerja, tetapi juga bermanfaat dalam meningkatkan rasa memiliki. Itu diwujudkan dalam kerja sama keinginan untuk kerja sama yang efektif dengan dampak langsung meningkatkan kinerja karyawan, yang mempengaruhi produktivitas pekerja.

II.1.4. Ciri-Ciri Kepemimpinan Demokratis

Tipikal dari kepemimpinan demokratis yaitu sebagai pelindung, penyelamat dan perilaku yang cenderung mendorong dan memperluas serta mengembangkan perusahaan.

Menurut Sudarwan (2004: 76) Pemimpin demokratis menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pekerjaan organisasi dibagi menjadi tanggung jawab staf organisasi
- b. Bawahan, manajer, dianggap sebagai komponen administratif tugas dan tanggung jawab harus dibagi secara jelas
- c. Disiplin tapi tidak kaku dan cepat menyelesaikan masalah bersama
- d. Kepercayaan yang tinggi pada bawahan dengan tidak berhenti tugas pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah

Menurut Nawawi (2003:133) Filosofi demokrasi mendasari semua pendapat Gaya dan gaya kepemimpinan seperti itu merupakan pengakuan dan penerimaan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki nilai luhur dan hak asasi manusia yang setara. Melalui filosofi demokrasi ini, nilai-nilai demokrasi diwujudkan dalam kualitas kepemimpinan, yang terdiri dari:

- a. Mengakui dan menghormati orang sebagai individu, sebagai pemilik Perbedaan keterampilan tidak terkecuali anggota dalam organisasi.
- b. Hak dan kesempatan yang sama bagi setiap individu sebagai makhluk keterampilan sosial untuk mengekspresikan dan mewujudkan diri melalui tindakan masing-masing dalam lingkungan organisasinya sebagai komunitas kecil
- c. Persamaan hak dan kesempatan untuk semua mengembangkan keterampilan

yang berbeda satu sama lain, menghormati nilai-nilai atau standar yang mengaturnya entitas normatif dalam lingkungan organisasinya masing-masing.

- d. Kehidupan yang tumbuh dan berkembang bersama dengan kerjasama yang mengakui, menghargai dan menghargai kekuatan dan kekurangan masing-masing anggota organisasi.
- e. Perlakukan setiap orang secara setara sebagai anggota organisasi maju dan berkembang dalam persaingan yang sehat dan sehat (jujur dan sportif).
- f. Memikul tugas dan tanggung jawab yang sama saat menggunakan hak Setiap orang menyadari koeksistensi yang harmonis.

Jadi, nilai-nilai demokrasi dalam kepemimpinan ini tercermin dalam kebijakan pemimpin yang berorientasi pada hubungan antarmanusia, berupa perlakuan yang sama dan tidak membedakan anggota organisasi atas dasar warna kulit, ras, kebangsaan, agama, status sosial, ekonomi, dll. Bentuk lain penerapan nilai-nilai demokrasi dalam kepemimpinan diwujudkan dengan memberikan kesempatan yang luas kepada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam segala kegiatan sesuai dengan kedudukan dan kewenangannya. Di mana pimpinan bisa melihat kesuksesan seorang pemimpin bergaya demokratis terhadap anggota organisasi atau bawahannya. Tentang perilaku atau gaya kepemimpinannya tercermin dari kemampuannya mempertimbangkan minat, kemampuan dan keinginan bawahan atau anggota organisasi.

Menurut Sudriamunar dalam Arian (2015: 9) Ciri-Ciri seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, yaitu:

- a. Semua kebijakan dirumuskan dan diputuskan melalui musyawarah dalam kelompok jika didorong oleh pemimpin

- b. Kegiatan yang ditetapkan bersama untuk mencapai tujuan kelompok. Jika saran teknis diperlukan, manajer akan menyarankan beberapa opsi untuk dipilih.
- c. Setiap anggota bebas untuk bekerja sama satu sama lain dan pembagian kerja diserahkan kepada kelompok.

Lain halnya menurut Robbins dalam Mulyasa (2006:96) ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis, yaitu:

- d. Semua kebijakan ditetapkan dalam kelompok diskusi dan keputusan diambil secara kolektif dorongan dan bantuan manajer
- e. Mendiskusikan kegiatan dan langkah-langkah umum untuk mencapai tujuan kelompok disiapkan dan jika saran teknis diperlukan, Direktur akan mengusulkan dua atau lebih metode alternatif untuk dipilih.
- f. Anggota bebas bekerja dengan apa yang mereka pilih dan bagikan tugas yang ditetapkan oleh kelompok dan sangat memperhatikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi
- g. Menekankan dua hal: bawahan dan tugas
- h. Pemimpin bersikap objektif dalam pujian dan kritiknya dan berusaha menjadi anggota tim biasa secara mental dan spiritual tanpa banyak bekerja.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan yang kemauan yang demokratis juga cenderung memasukkan pendapat karyawan dan saran untuk digunakan dan ide-ide sebelum masalah dipecahkan. Di samping itu, pemimpin yang demokratis juga menawarkan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan, pengambilan keputusan, dan deskripsi pekerjaan. Seorang pemimpin demokratis mendorong bawahannya untuk tumbuh dan mengembangkan inovasi dan kreativitas. Seorang pemimpin dengan tulus

mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik dari orang lain terutama rekan-rekan dan bawahannya.

Setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda dalam memimpin suatu perusahaan dalam mempengaruhi karyawan, seperti pikiran atau perilaku para anggota atau karyawannya. Menurut Nawawi (2011:15) menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian ini hanya bersifat sementara”.

Menurut Rivai (2014 :42) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering ditetapkan oleh seseorang pimpinan.

Kemudian menurut Robert House dalam Robbins dan Coutler yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2011:156), menyatakan bahwa: “Gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”.

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara pimpinan untuk mempengaruhi karyawan atau bawahannya agar dapat bekerja sama dan melaksanakan tugas secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan.

II.1.5. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Pasolong dalam Hardiant (2012:14) Terdapat indikator gaya kepemimpinan demokratis yang disesuaikan dengan ciri-cirinya, antara lain adalah:

a. Keputusan dibuat bersama.

Pemimpin yang demokratis tidak segan-segan berpartisipasi, bersama dengan bawahannya, dalam pengambilan keputusan dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena seorang manajer dengan gaya manajemen demokratis menginginkan saran, pendapat, dan kritik dari karyawannya.

b. Menghargai potensi bawahannya

kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi bawahannya dan mau mengakui keahlian di bidangnya, mampu memanfaatkan keahlian bawahannya. Pimpinan mampu menggunakan keterampilan setiap individu anggota seefektif mungkin pada waktu dan tempat yang tepat.

c. Mendengarkan kritik, saran atau pendapat dari karyawan.

Menerima kritik, saran atau pendapat dari karyawan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan sebuah organisasi. Dengan cara ini, seseorang cenderung untuk lebih mengembangkan potensi dirinya dan menjadi lebih baik dari sebelumnya dan belajar dari kesalahan yang dilakukan.

d. Kerjasama dengan bawahan

Pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang mampu bekerjasama atau berpartisipasi langsung dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Para eksekutif juga tak segan-segan terjun langsung ke lapangan menunaikan tugasnya.

II.2. Kinerja Karyawan

II.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *performance*. Ada juga yang menyampaikan pengertian kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun dalam kenyataannya, kinerja memiliki arti yang lebih luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi juga cara proses kerja berlangsung (Wibowo. 2007; 7). Menurut Hasibuan (Nawawi, 2006; 64), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan kemampuannya, pengalaman, kejujuran dalam bekerja. Menurut Lavasque (Nawawi, 2006; 7) kinerja pegawai berarti segala sesuatu yang dilakukan seseorang yang menghasilkan penyelesaian tugas pekerjaan. Menurut Armstrong dan Baron (Wibowo, 2007; 7) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang berkaitan erat dengan tujuan strategis perusahaan dan kepuasan pelanggan, serta memberikan kontribusi terhadap perekonomian.

Menurut Prawirisentono (Nawawi, 2006; 65), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan, menurut wewenang dan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi dan melanggar hukum dan moralitas tanpa dasar hukum untuk mencapai dan Etika. Menurut Maeir (Nawawi, 2006; 65), kinerja pegawai adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Dharma (2000; 105), kinerja karyawan adalah sesuatu yang dicapai karyawan, mempertimbangkan prestasi kerja dan kemampuan bekerja dalam kaitannya dengan penggunaan peralatan kantor.

Kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari keberadaannya manajemen untuk menciptakan kepuasan kerja dan kinerja kemampuan seseorang untuk menghasilkan produk atau jasa mempromosikan pencapaian tujuan yang diinginkan.

Kinerja adalah hasilnya sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan baginya (Mangkunegara, 2009: 67).

Dari beberapa pendapat ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai adalah segala sesuatu yang dilakukan seseorang dan hasil pelaksanaan tugas yang dibayar berdasarkan keahlian, pengalaman, kompensasi dan keseriusan dalam bekerja.

II.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik internal maupun eksternal. Simamora dalam Mangkunegara (2012:14) menyatakan bahwa kinerja umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individu yang terdiri dari:

1) Kemampuan dan keahlian

2. Latar Belakang

3) Demografi

b. Faktor psikologis terdiri dari:

1) Presepsi

2) *Attitude*

3) Kepribadian (*personaliti*)

4) Pembelajaran

5) Motivasi

c. Faktor organisasi meliputi:

1) Sumber Daya

2) Kepemimpinan

3) Kompensasi

4) Struktur

5) *Job Design*

Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016: 9), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Efisiensi dan Efektivitas
2. Wewenang dan Tanggung Jawab
3. Disiplin
4. inisiatif

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing komponen kinerja:

1. Efisiensi dan Efektivitas

Dalam kaitannya dengan efektivitas suatu organisasi, ukuran baik buruknya kinerja diukur dari segi efektivitas dan efisiensi. Efektif bila mencapai tujuan dan efisien bila menjadi pendorong yang memuaskan untuk mencapai tujuan, baik efektif maupun tidak.

2. Wewenang dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab didelegasikan dengan baik tanpa tumpang tindih tugas. Setiap pegawai organisasi mengetahui hak dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab seluruh karyawan dalam organisasi mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan bahwa karyawan menghormati aturan dan peraturan perusahaan. Disiplin meliputi kepatuhan dan penghormatan terhadap kesepakatan antara perusahaan dan karyawan.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang mengacu pada kecerdasan dan kreativitas berupa gagasan untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Inisiatif apa pun harus mendapat perhatian atau umpan balik positif dari atasan jika dia benar-benar pimpinan yang baik.

Menurut pendapat lain, Keith Davis dalam Mangkunegara (2012: 13) Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan
2. Faktor Pendorong (Motivasi)

Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, Kemampuan terdiri dari Kemampuan, Potensi (IQ) dan Kemampuan Aktual (knowledge+skill). Dengan kata lain, manajer dan karyawan dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110-120), terutama IQ superior, very superior dan genius yang cukup terlatih untuk pekerjaannya dan berpengalaman dalam pekerjaan sehari-hari, lebih mudah melakukan ini untuk mencapai kinerja terbaik.

2. Faktor Pendorong (Motivasi)

Motivasi adalah sikap manajer dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Situasi kerja masing-masing meliputi antara lain hubungan kerja, suasana kerja, kebijakan manajemen, model manajemen, metode kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti berkeyakinan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor ini dapat dibedakan dari keterlibatan karyawan dalam kinerja tugas. Memberikan pelayanan prima kepada

masyarakat dan menjaga kedisiplinan dengan tidak keluar kantor pada jam kerja.

II.2.3 Dimensi yang Menunjang Kinerja

Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat mendukung kinerja karyawan mencapai tujuan organisasi. Dimensi memiliki pengaruh yang kuat di sini untuk tujuan penelitian. Digunakan dengan benar, itu dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut John Miner dalam Fahmi (2017: 134), untuk mencapai atau menghargai kinerja, terdapat dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, akurasi.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu kerja yaitu jumlah absen, keterlambatan, waktu kerja efektif/kehilangan pekerjaan.
4. kerjasama dengan orang lain di tempat kerja.

II.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Dharma (2000: 355) mengemukakan bahwa hampir semua metode evaluasi kinerja mempertimbangkan hal berikut:

1. Kuantitas; itu adalah jumlah yang dimiliki atau dicapai. kerumunan dibuat dalam satuan seperti nilai rupiah, jumlah satuan, atau jumlah siklus operasi yang dihasilkan.
2. Kualitas; yaitu target kualitas yang harus diproduksi (baik atau tidak). Bahkan seberapa lengkap proses atau hasil dari suatu proses dari melaksanakan suatu pendekatan aktivitas baik berkaitan dengan penyesuaian terhadap suatu cara pelaksanaan aktivitas yang ideal atau memenuhi tujuan yang diharapkan.
3. Ketepatan waktu; yaitu waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan

Indikator kualitas kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011: 67)

yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan

Menunjukkan kerapian, kelelahan terkait hasil kerja, dan mengabaikan beban kerja. Pekerjaan yang berkualitas dapat menghilangkan tingkat kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Ruang Lingkup Pekerjaan

menunjukkan berapa banyak pekerjaan yang dilakukan secara bersamaan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas sejalan dengan tujuan bisnis.

3. Kewajiban

Menunjukkan seberapa banyak karyawan menerima dan melakukan pekerjaan. Anda bertanggung jawab atas hasil pekerjaan serta sarana dan prasarana yang digunakan sehari-hari serta pelaksanaan pekerjaan

4. Kerjasama

Kemampuan karyawan, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, untuk berkolaborasi secara vertikal maupun horizontal dengan karyawan lain untuk meningkatkan hasil kerja.

Menurut Sunu (Sarissa, 2009:46) menyatakan bahwa dalam meningkatkan kualitas kerja perlu diciptakan suatu lingkungan, yaitu:

- a. Tanggung jawab dan manfaat manajemen adalah menciptakan lingkungan untuk peningkatan kualitas.
- b. Nilai, sikap, dan perilaku yang disepakati bersama diperlukan untuk meningkatkan kualitas.
- c. Sasaran peningkatan kualitas yang diterapkan oleh organisasi.

- d. Komunikasi terbuka dan kerjasama tim yang baik.
- e. Pengakuan dapat memotivasi tindakan sesuai dengan nilai, sikap dan perilaku untuk meningkatkan kualitas.

Menurut Leiter (Sari, 2009:47) menyatakan bahwa ada enam faktor utama yang menyebabkan kualitas kerja pekerja menurun itu adalah:

- a. Beban kerja yang berlebihan, mis. terlalu banyak pekerjaan, sedikit waktu yang tersedia dan tidak ada dukungan sistem, menghabiskan sumber daya dan mempengaruhi kualitas pekerjaan.
- b. kurangnya otoritas yaitu tingkat tanggung jawab yang dipikul tetapi tidak disertai dengan kewenangan dalam pengambilan keputusan
- c. Gaji yang tidak memadai, upah yang rendah dibandingkan dengan pekerjaan, sistem insentif yang tidak memenuhi tujuan yang dapat dicapai, perubahan kebijakan yang lebih buruk dari kebijakan sebelumnya.
- d. Hilangnya akal sehat yaitu munculnya tugas-tugas yang dibebankan, yang meningkatkan isolasi sosial di lingkungan kerja.
- e. Perlakuan tidak adil yakni perlakuan tidak sama atau tidak berdasarkan kompetensi.
- f. Adanya konflik nilai, yaitu ketidaksesuaian antara prinsip pribadi dan persyaratan kerja.

II.2.5 Penilaian Kinerja Karyawan

dalam Wibowo (2017:192) Harvard (2002: 79) menyatakan: "Selain itu, orang sering lupa berbicara tentang apa sebenarnya penilaian kinerja itu." Penilaian Kinerja Harvard dapat digunakan untuk:

1. Representasi perubahan, termasuk perubahan budaya organisasi.

2. Tentukan tujuan, sasaran, dan niat untuk musim mendatang.
3. memberi orang tujuan yang tidak dapat dicapai sebagai alat untuk menghancurkannya nanti.
4. Memberikan gambaran tentang tantangan apa yang dihadapi organisasi dalam bekerja untuk mencapai kinerja yang tinggi.
5. Tinjau kinerja masa lalu untuk mengevaluasi dan menetapkan kompensasi.
6. Melobi keputusan untuk kepentingan politik dan bahkan akhir yang meragukan.
7. Manjakan diri Anda dengan suguhan istimewa. Sepakati tujuan kompensasi.
9. Identifikasi kekuatan Anda dan rencanakan untuk mengembangkannya lebih jauh.
10. Identifikasi kekuatan Anda dan rencanakan untuk mengembangkannya
11. Membangun dialog yang konstruktif tentang kegiatan yang dapat dilanjutkan setelah wawancara penilaian
12. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dan bawahannya, dan
13. Untuk menyenangkan perusahaan atau pemegang saham utama, tetapi tidak berhasil digunakan perkiraan manajemen perusahaan.

Dan dalam buku yang sama, Allen (2007:43) menyebutkan manfaat evaluasi layanan ini meliputi:

1. Penilaian kinerja yang cermat dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan sepanjang tahun.
2. Proses evaluasi yang efektif adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia orang yang efektif adalah bagian dari manajemen orang yang dapat membantu organisasi berhasil.
3. Ini adalah bagian penting dari strategi bersaing.

Menurut Sutrisno (2016: 66) menyatakan bahwa manajemen menggunakan

penilaian kinerja:

1. Mengelola operasional organisasi secara efektif dan efisien dengan motivasi pegawai yang maksimal.
2. Membantu membuat keputusan tentang karyawan, seperti: Promosi, transfer, dan PHK.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan memberikan kriteria untuk memilih dan mengevaluasi program pelatihan karyawan.
4. Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kesehatan manajer mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka.
5. Tetapkan dasar untuk penghargaan.

Menurut Sedermayanti (2017: 64) menyatakan: “Manfaat efisiensi bagi karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja dengan bantuan evaluasi kerja, baik manajer maupun karyawan mendapatkan umpan balik dan dapat meningkatkan kerja/kinerja mereka.
2. Menyediakan kesempatan kerja yang adil. Penilaian yang akurat dapat memastikan bahwa karyawan diberikan kesempatan untuk bekerja dengan kemampuan terbaiknya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Dengan bantuan penilaian kinerja, karyawan yang lemah diidentifikasi untuk lebih mengembangkan keterampilan mereka melalui program pelatihan
4. Penyesuaian Kompensasi. Melakukan tinjauan memungkinkan manajer membuat keputusan tentang peningkatan kompensasi, dll.
5. Promosi dan Keputusan Promosi. Hasil survei karyawan dapat digunakan

- sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi atau demosi karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan Kinerja yang buruk bisa menjadi tanda cacat dalam desain pekerjaan. Evaluasi kinerja dapat membantu dalam mendiagnosis kesalahan.
 7. Mengevaluasi proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang buruk mungkin disebabkan oleh ketidakteraturan dalam proses perekrutan dan seleksi

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi jabatan sangat bermanfaat untuk mengetahui perkembangan pegawai. Dan ketika harus merekrut dan memilih karyawan baru untuk melamar pekerjaan, kesalahan bisa saja terjadi.

II.2.6 Proses Penilaian Kinerja

Menurut Sedermayanti (2017: 275) menyatakan bahwa “proses evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi tujuan khusus dari penilaian kinerja. Contoh: Pengembangan karyawan, menentukan kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.
2. Tentukan tugas-tugas yang harus dilakukan dalam pekerjaan (analisis pekerjaan).
3. Periksa tugas yang harus diselesaikan.
4. Evaluasi Kinerja.
5. Mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan.

dalam Wibowo (2017:192) Allen (2007:43) menyatakan bahwa “proses evaluasi kinerja yang dihasilkan didasarkan pada beberapa kriteria utama, yaitu waktu, kejelasan dan konsistensi.

- 1 Waktu. Tinjauan kinerja harus diatur menurut kalender, bukan jam. Manajer

harus mengadakan setidaknya dua pertemuan formal dengan karyawan setiap tahun.

2. Kejelasan. Kita tidak dapat menilai seberapa baik seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan sampai jelas tentang apa pekerjaan itu.
3. Konsekuensi. Proses evaluasi yang efektif meningkat secara langsung dengan konsep operasional dan nilai-nilai organisasi. Pernyataan dalam penilaian kinerja harus sesuai dengan yang ada dalam deskripsi pekerjaan.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa proses evaluasi kinerja sangat penting dalam menentukan kemampuan. Sehingga manajer dapat memberikan tugas sesuai dengan kemampuan karyawannya.

II.2.7 Pengukuran Kinerja

Menurut Amirullah (2015: 235) menyatakan bahwa “pengukuran kinerja merupakan isu penting dalam perencanaan, pengendalian dan proses transaksional seperti merger, akuisisi dan divestasi.”

Menurut Wibowo (2017: 155) menyatakan bahwa "pengukuran kinerja yang dapat diterima dapat dibuat:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengupayakan standar kinerja untuk membuat tolok ukur.
3. Jaga jarak agar orang bisa melihat aksinya.

Dalam Sedarmayanti (2017: 219), Whittaker (1993) menyatakan: “Pengukuran kinerja adalah alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga menilai pencapaian tujuan dan sasaran.”

II.2.8 Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam Mangkunegara (2017: 10) Sunyoto (1999: 1) menyatakan: “Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pemahaman bersama karyawan tentang persyaratan presentasi
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja pegawai agar termotivasi untuk berbuat baik atau minimal mencapai prestasi yang sama dengan sebelumnya.
3. Tawarkan karyawan kesempatan untuk mendiskusikan harapan dan impian mereka dan tingkatkan kesadaran tentang karier mereka atau pekerjaan yang sedang mereka kerjakan.
4. Mendefinisikan atau merumuskan tujuan masa depan agar karyawan termotivasi untuk berhasil dengan kemampuan terbaik mereka.
5. Memeriksa rencana implementasi dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan pelatihan, terutama rencana pelatihan, dan kemudian menyetujui rencana tersebut jika tidak ada perubahan yang diperlukan.

Menurut Hamal (2018: 120) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Gaji.
2. Umpan balik kinerja.
3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
4. Dokumentasi keputusan ketenagakerjaan.
5. Penghargaan atas prestasi pribadi.
6. Identifikasi kinerja yang buruk.
7. Membantu menetapkan tujuan.
8. Membuat keputusan promosi.
9. Pemberhentian Karyawan.
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo (2017: 43) menyatakan bahwa “tujuan kinerja menyangkut keselarasan secara umum, bersifat umum, tidak memiliki batas waktu, dan tidak berhubungan dengan kinerja tertentu dalam jangka waktu tertentu”.

II.2.9 Evaluasi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:13) menyajikan evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Fokus membangun kekuatan untuk memecahkan masalah yang muncul dalam pelaksanaan performance appraisal. Jadi bukan hanya menyelesaikan masalah sendiri, tetapi manajer dan karyawan mampu menyelesaikan masalah dengan baik setiap kali muncul masalah baru. Jadi ini penting adalah bakatnya.
2. Selalu berdasarkan pertukaran pendapat, misalnya hasil diskusi antara karyawan dengan atasan langsungnya, diskusi yang konstruktif untuk mencari cara terbaik untuk meningkatkan kualitas.
3. Suatu proses pengelolaan yang wajar, dimana tidak ada rasa terpaksa dan kesan terlibat secara sadar dalam perencanaan perusahaan, dilakukan secara teratur, terarah dan terprogram, bukan merupakan kegiatan yang hanya terjadi setahun sekali atau kegiatan yang diadakan hanya setahun sekali ketika pengelola mengingatnya.

Menurut Amir (2018: 63) menyatakan bahwa evaluasi kinerja “berfungsi untuk melihat kinerja suatu sistem dalam satu atau lebih area atau lingkungan tertentu”.

Menurut Hamal (2016: 110) ada delapan peringkat kinerja adalah sebagai berikut:

1. juru taksir
2. Kumpulkan informasi.
3. Kinerja. 4. Tak tergantikan.
5. Dokumentasi
6. Perbandingan kinerja yang dinilai dengan standar yang lebih tinggi
7. Secara teratur
8. Pengambilan Keputusan SDM

Berikut penjelasan evaluasi kinerja di atas

1. Penilai

Tenaga ahli adalah pegawai yang mempunyai hak dan kewajiban untuk itu menilai pencapaian yang tak ternilai. Hak dan kewajiban penilai dalam penilaian kinerja karyawan yang dihargai biasanya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi pekerjaan dan undang-undang ketenagakerjaan.

2. Untuk mengumpulkan informasi tentangnya

Penilaian kinerja adalah proses mengumpulkan informasi dalam hal evaluasi kinerja. Penilaian kinerja adalah bagian dari ilmu pengetahuan Penelitian, yaitu proses pengumpulan informasi tentang suatu kegiatan nilainya harus ditentukan menurut kaidah ilmu pengetahuan studi atau penelitian.

3. Kinerja

Hasil kerja terukur yang dilaporkan oleh organisasi tempat kerja. Nilai yang terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja dan karakteristik pribadi yang ada dalam kaitannya dengan pekerjaan.

4. Tak tergantikan

Karyawan yang dinilai dinilai oleh penilai. Harganya adalah Seorang karyawan, sekelompok karyawan atau kelompok kerja.

5. Dokumentasi.

Dokumentasi kinerja adalah segala sesuatu yang ditulis untuk manajer dan sebagai supervisor ketika memeriksa bawahan yang menggambarkan, mengevaluasi, dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana caranya melakukannya dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya.

6. Membandingkan penilaian dengan standar yang lebih tinggi

Standar kinerja adalah metrik, metrik yang digunakan untuk mengukur baik atau buruknya kinerja karyawan yang dinilai. Tanpa standar kinerja karyawan, penilaian kinerja tidak mungkin dilakukan.

7. Dilakukakan secara periodik

Pelaksanaan penilaian kinerja bervariasi dari waktu ke waktu tergantung pada sifat pekerjaan dan organisasi. Evaluasi kinerja tugas pemasaran.

8. Keputusan Manajemen SDM

Hasil evaluasi kinerja memberikan informasi tentang kinerja pegawai. Informasi ini digunakan untuk mendukung keputusan nilai. Evaluasi kinerja hanyalah tujuan antara, bukan tujuan akhir. Skor evaluasi kinerja yang baik digunakan untuk promosi, sedangkan kinerja yang buruk digunakan untuk penurunan pangkat.

Menurut Sudarmanto (2014: 250) menyatakan bahwa penilaian efisiensi “adalah salah satu tahapan manajemen kinerja. Langkah ini merupakan rangkaian penilaian kinerja pribadi untuk menentukan tingkat kontribusi Individu/sumber daya manusia untuk organisasi”.

Evaluasi kinerja dapat diturunkan dari pernyataan para ahli tersebut di atas sangat penting untuk meningkatkan kualitas kerja para pekerja di suatu departemen

lingkungan organisasi. Menganalisa kinerja setiap periode atau tahun. Kemudian pimpinan tahu di mana letak kelemahan dan kelebihan karyawan tersebut karyawan dipertahankan.

II.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Karyawan

Kinerja tidak datang dengan sendirinya. Dengan kata lain, ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Armstrong (1998; 16) adalah: faktor kepemimpinan. Faktor kepemimpinan dalam konteks ini mengacu pada kualitas dukungan dan nasihat yang diberikan kepada manajer, ketua kelompok yang ditugaskan untuk pemimpin kelompok kerja, fungsi utama dan fungsi yang dilakukan oleh karyawan di perusahaan.

Pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan kerja tim sampai ke tingkat dasar. Untuk mewujudkannya, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan kepercayaan bawahan memimpin proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan pemimpin selalu berhubungan dengan bawahannya. Model komunikasi yang juga terjadi dalam kasus ini adalah model dua arah yang memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan ide atau masalah yang berkaitan dengan prestasi kerja.

Menurut (Likert Rensis, 1978; 123). Gaya kepemimpinan dalam konteks ini adalah gaya kepemimpinan demokratis. Ada cara bagi seseorang untuk membuat perbedaan sekelompok orang atau bawahan yang bekerja sama dan melakukan segala upaya memberi semangat, motivasi dan percaya diri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dapat dikatakan bahwa kualitas kepemimpinan dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi dalam menjalankan

berbagai fungsinya, terutama yang berkaitan dengan kinerja organisasi. (Siagian, 1999: 44-45).

Menurut Hasibuan (2006: 216) Gaya kepemimpinan demokratis memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahan. Jika motivasi kerja meningkat dan manajer menerapkannya dengan meyakinkan, kerjasama yang harmonis berkembang antara manajer dan bawahan, yang mendorong loyalitas bawahan dan, di atas segalanya, dapat mendorong partisipasi bawahan. Tugas pimpinan adalah mengidentifikasi karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

II.4. Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang menjadi bahan rujukan dan acuan untuk menyusun penelitian, diantaranya sebagai berikut.

Tabel. 2. 1 Penelitian Terdahulu

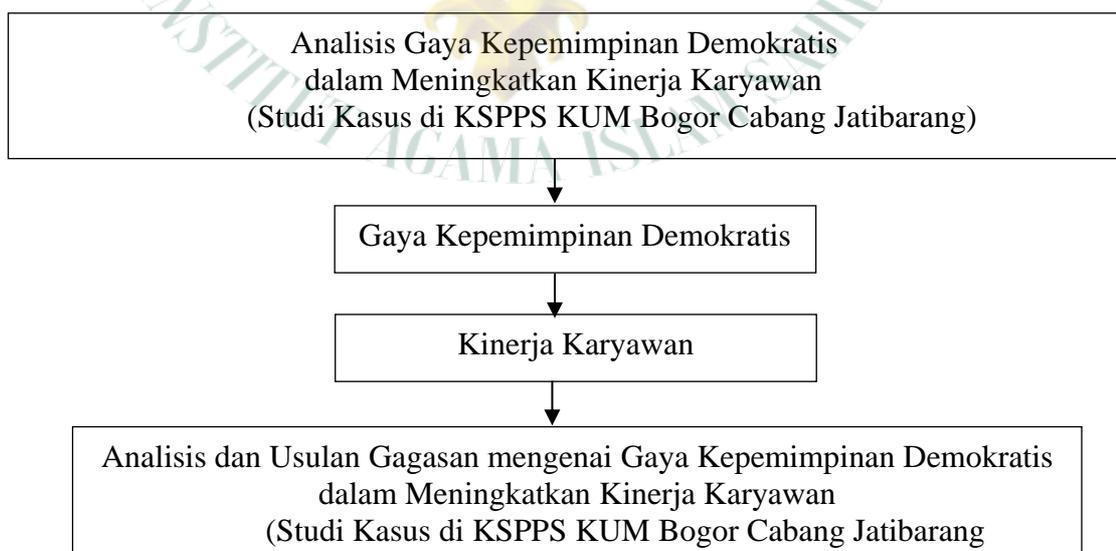
No	Nama Peneliti dan Institusi Penelitiannya	Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan dengan Penelitian Sekarang
1.	Yahya Kobat dan Ferdi Nazirum Sijabat Safrita. SIMEN (Akuntansi dan Manajemen) STIES	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Otoriter Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil(PNS) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh	Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap prestasi kerja, pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap prestasi kerja dan pengaruh kedua variable tersebut secara simultan terhadap prestasi kerja	Dampak Kempemimpinan Demokratis Pada Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh

		(2018)		
2	Yosua Ferdian Kurniawan (Universitas Kristen Petra)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Di CV Anugerah Jaya (2018)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan CV Anugerah Jaya, Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Anugerah Jaya	Pengaruh Gaya Kepemimpinan CV Anugerah
3	Erlin Fitriani (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung)	Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah DI MI Miftahul Huda Bandar Agung Lampung Timur (2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah yang mencakup Kepala sekolah memutuskan suatu persoalan yang terfokus pada hasil musyawarah Kepala sekolah harus selalu bersifat tenggang rasa, Kepala sekolah selalu memberikan kesempatan pengembangan karir bawahan, Kepala sekolah selalu menerima kritik bawahan, Kepala sekolah harus bisa menciptakan suasana kekeluargaan, Kepala sekolah mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan, Kepala sekolah bersifat komunikatif dengan bawahan, Kepala sekolah tanggap terhadap situasi sudah dilakukan dengan baik	Gaya Kepemimpinan Demokratis Di Mi Miftahul Huda Bandar Agung Lampung Timur

4	Rini Hapsah Sari (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung)	Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan Di PT Asuransi Jiwa Syariah Al-Amin Cabang Lampung (2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang di pakai oleh Pak Zakwan efendi yang di terapkan olehnya adalah gaya transformasional, pemimpin dengan kepemimpinannya yang mampu merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa.	gaya kepemimpinan Demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Asyesa Hasanah Tour & Travel Umrah Tanah Datar.
---	--	---	---	---

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan demokratis, adapun perbedan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah objek penelitian yang berbeda dan metode analisis data yang dipakai penelitian terdahulu ada yang menggunakan metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif dan metode yang sekarang peneliti gunakan adalah metode kualitatif dengan analisis deskriptif kualitatif.

II.5. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), mengamati setiap kejadian di lapangan atau fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif. Kualitatif adalah salah satu proyek penelitian ilmiah yang keluar dari cabang filsafat yang disebut positivisme logis, yang didasarkan pada aturan ketat logika, kebenaran, hukum, aksioma, dan prediksi. (Danim, 2002: 33), sedangkan informasi deskriptif dikumpulkan dalam bentuk kata-kata, gambar bukan angka. Kalaupun ada angka, sifatnya hanya mendukung. Data dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi dan lain-lain (Danim, 2002: 51). Data dan informasi yang digunakan pada penelitian ini berasal dari KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.

III.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di KSPPS KUM Bogor Jatibarang Brebes, Pada 25 November 2021 sampai dengan 25 Desember 2021. Diarahkan untuk mengumpulkan data yang mendukung untuk menjawab permasalahan yang telah diungkapkan di atas. Penelitian ini khususnya diarahkan pada Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Di KSPPS KUM Bogor Jatibarang, Brebes.

III.3. Sumber Data

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan data sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang memberikan data langsung kepada

pengumpul data. Adapun cara peneliti untuk memperoleh data utama atau primer yang digunakan dalam hasil penelitian ini adalah hasil menyebar kuesioner dan wawancara langsung kepada responden (Sugiyono, 2017: 193). Data utama untuk penelitian ini adalah data dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan kepada wakil kepala cabang dan karyawan KSPPS KUM Bogor Jatibrang, Brebes yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah pusat penyediaan data tidak langsung untuk pengumpulan data, contohnya dari orang lain atau melalui dokumen. (Sugiyono, 2016: 225). Data sekunder penelitian ini didapatkan dari buku-buku, artikel, jurnal, internet/website dan referensi yang lainnya yang ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan

III.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ialah langkah paling strategis pada penelitian, dikarenakan tujuan utama penelitian adalah untuk memperoleh data. Tanpa pengetahuan tentang teknik pengumpulan data, peneliti tidak dapat memperoleh data yang sesuai dengan standar data yang ditetapkan. Adapun teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

Sugiyono, (2015: 226) menyatakan bahwa, observasi adalah semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyaataan yang diperoleh melalui observasi (pengamatan).

b. Wawancara

Penelitian ini menggunakan jenis wawancara semiterstruktur. Menurut Sugiyono

(2017: 115) jenis wawancara ini termasuk dalam kategori wawancara mendalam (*in-depth interview*), yang lebih fleksibel daripada wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara ini Menemukan masalah secara lebih terbuka ketika lawan bicara dimintai pendapatnya dan ide-idenya.

Dalam melakukan survei ini, peneliti melakukan wawancara dengan Wakil Kepala Cabang Jatibarang beserta karyawannya. Alasan pemilihan informan wawancara adalah karena dianggap mengetahui informasi mengenai kondisi sebenarnya yang ada di perusahaan tersebut.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah salah satu metode penelitian kualitatif yang paling penting untuk mengekstraksi informasi dari dokumen tertulis. Dengan menggunakan teknik dokumentasi ini, peneliti mengumpulkan informasi yang diperlukan ditempat atau lokasi penelitian. Informasi yang diperoleh melalui metode dokumentasi ini adalah data yang berada di KSPPS KUM Bogor Jatibrang, Brebes.

c. Studi Pustaka

Riset kepustakaan adalah suatu metode pengumpulan data dan informasi dengan melakukan kegiatan kepustakaan melalui jurnal, penelitian terdahulu dan lain sebagainya yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

III.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik deskriptif dengan membuat gambar dari:

1. Reduksi data

Mereduksi informasi berarti memperjelas penulis dilaksanakan sesuai dengan

kebutuhan pekerjaan yang telah diselesaikan. Data yang direduksi dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara.

2. Penyajian Informasi

Informasi diwakili oleh deskripsi dan diskusikan hasil penelitian untuk setiap masalah secara terpisah. Dalam uraian ini penulis memaparkan hasil wawancara Wakil Kepala cabang KSPPS KUM Bogor beserta karyawannya. Setelah data direduksi, penulis menyajikan data secara internal bentuk teks naratif.

3. Penarikan Kesimpulan

Jika informasi disajikan sebagai teks naratif, maka informasi kualitatif ditarik kesimpulannya. cara melihat kebelakang untuk mereduksi dan menyajikan informasi sehingga kesimpulan yang ditarik tidak berbeda dengan data yang dianalisis.

III.6. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Teknik yang menjamin keakuratan data dalam penelitian ini adalah penulis menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah mungkin menguji kembali untuk memastikan data yang di dapatkan konsisten, dengan cara memeriksa kembali informasi yang di dapatkan dari hasil wawancara semula.

Pertama, penulis memperoleh data dari observasi awal dan untuk berkonsultasi. Disini penulis mendapatka informasi melalui wawancara Wakil Kepala Cabang beserta karyawannya. Triangulasi yang digunakan peneliti adalah triangulasi metode dan triangulasi sumber yaitu:

1. Membandingkan hasil wawancara dengan dokumentasi yang tersedia
2. Membandingkan hasil wawancara informan satu dengan informan lain lainnya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1. Profil Perusahaan

IV.1.1 Sejarah Berdirinya KKUMS

Karya Usaha Mandiri Syariah, disingkat KKUMS merupakan sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang Pelayanan, Konsultasi dan Pengembangan Pembiayaan Mikro yang ditujukan khusus bagi rumah tangga miskin di pedesaan Indonesia dengan pendekatan *Grameen Bank*. *Grameen Bank* merupakan skema kredit untuk keluarga miskin di Bangladesh yang dinilai berhasil dan melibatkan sebagian besar perempuan pedesaan. KKUMS dimulai pada akhir tahun 1989, berlokasi di desa Curugbitung, Kecamatan Nanggung, Kabupaten Bogor.

Perintis kaji tindak KKUMS adalah Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, Badan Litbang Pertanian, Departemen Pertanian dan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI). Sejak Tahun 1992, manajemen KKUMS berada di bawah LPPI. Hal ini dilandasi oleh maksud dan tujuan didirikannya LPPI, yaitu selain sebagai wadah untuk pengembangan profesionalisme perbankan, juga dimaksudkan meningkatkan nilai dan mutu pengetahuan perbankan melalui riset dan pengembangan. Kajian tindak KKUMS sebagai salah satu diantara banyak wahana meningkatkan nilai pengetahuan tersebut.

Sejak 18 April 2002, proyek Karya Usaha Mandiri dilembagakan ke dalam Yayasan Pengembangan Karya Usaha Mandiri (YPKUM) dengan Notaris Ny. Ika Rini Hastuti Basuki, SH Akta Notaris No. 8 dan telah didaftarkan

di Pengadilan Negeri Cibinong Nomor: 103 / AN.YYS / 2002 tanggal 23 Mei 2002, sehingga kegiatan operasionalnya akan lebih luas dan mandiri. Sejalan dengan berlakunya Undang-Undang Yayasan No. 16 Tahun 2001 tanggal 6 Agustus 2001 Yayasan Pengembangan Karya Usaha Mandiri melakukan perubahan Anggaran Dasar Yayasan tanggal 27 Desember 2002 nomor 37 dan telah dimuat dalam berita Republik Indonesia. tanggal 8/6 No. 46. Pada tanggal 5 Mei 2007, YP-KUM dilembagakan menjadi Koperasi Karya Usaha Mandiri berdasarkan persetujuan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kabupaten Bogor.

Dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih luas dan status kelembagaan yang layak dan kuat, pada tanggal 24 April 2008 telah ditetapkan Akta Koperasi Karya Usaha Mandiri No. 57 Notaris Ibu Ika Rini Hastuti Basuki yang berisi Anggaran Dasar Koperasi.

Selanjutnya, pada tanggal 6 Mei 2008 mendapatkan Pengesahan dari Kantor Koperasi dan Usaha Kecil Menengah dengan No.518/161/BH/KPTS/KKUMS/2008. pada tanggal 08 Januari 2016 Koperasi Karya Usaha Mandiri melakukan perubahan anggaran dasar nomor 02 dari konvensional menjadi syariah dengan Notaris Ny. Ika Rini Hastuti Basuki yang memuat perubahan anggaran dasar, dan pada tanggal 17 November 2016 Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah melalui Kementerian. Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia mengubah anggaran dasar Nomor: 212 / Dep.1 / XI / 2016 mengubah wilayah kepesertaan dari Kabupaten Bogor menjadi Trans Provinsi (<https://www.kumсыariah.com>).

IV.1.2 Visi dan Misi

Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah (KKUMS) memiliki visi dan misi dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan bersama.

a. Visi :

Menjadi Koperasi yang mensejahterakan masyarakat miskin dan menengah bawah terutama wanita diseluruh wilayah Indonesia, melalui prinsip-prinsip syariah.

b. Misi :

- 1) Mengembangkan jasa simpan pinjam bagi masyarakat miskin untuk memberikan manfaat bersama.
- 2) Membangun solidaritas dan kemandirian masyarakat miskin dengan membentuk kelompok.
- 3) Meningkatkan kesejahteraan antar anggota kelompok dan pengurus KKUMS, serta pemangku kepentingan.

IV.1.3 Budaya Kerja

Budaya kerja Koperasi Karya Usaha Mandiri 'PILAR UTAMA' merupakan suatu unsur terpenting, yang hakikatnya mengarah pada perilaku yang dianggap tepat dan melekat pada diri setiap individu yang ada di dalamnya, Serta nilai-nilai yang terkandung di dalamnya sesuai dengan visi dan misi Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah. Budaya Kerja 'PILAR UTAMA' meliputi berikut ini :

- a. Pelayanan Prima (*Service Excellence*)
- b. Inovasi (Innovation)
- c. Keteladanan (Role Model)
- d. Profesionalisme (Professionalism)

- e. Unggul (superior)
- f. Integritas (Integrity)
- g. Kerjasama dan (Teamwork)
- h. Amanah (Mandate)

Dibawah ini penjelasan tentang PILAR UTAMA

a. Pelayanan Prima (*Service Excellence*)

Pelayanan prima merupakan perilaku sehari-hari yang melekat pada individu karyawan. Pelayanan prima adalah segala kegiatan melayani anggota binaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhannya melebihi harapan dengan setulus hati, serta menjaga hubungan baik yang sudah dibina.

b. Inovasi (*Innovation*)

Inovasi merupakan nilai yang terkandung dalam Budaya Kerja KKUMS, dimana setiap individu di dalamnya harus berpikir maju ke depan, kreatif, terbuka terhadap saran dan kritik, dan mau mengembangkan jiwa kewirausahaan (entrepreneur) di dalam dirinya.

c. Keteladanan (*Role Model*)

Keteladanan adalah perilaku yang selaras dengan nilai, etika dan moral. Sikap, tindakan dan pengetahuan harus selaras dengan masing-masing individu.

d. Profesionalisme (*Professionalism*)

Nilai profesionalisme dapat diartikan sebagai bekerja dengan akurat dan tuntas atas dasar kompetensi terbaik yang dimiliki dan diikuti oleh rasa tanggungjawab serta komitmen yang tinggi dalam setiap tindakan yang dilakukan.

e. Unggul (*superior*)

Superior dapat diartikan sebagai perilaku yang mengutamakan kesempurnaan dalam proses dan hasil. Dalam melakukan tugas yang diembannya, senantiasa dengan sepenuh hati dan bertanggungjawab, sehingga dapat memberikan nilai lebih dari yang diharapkan, dapat memberikan produk dan layanan yang lebih baik dari yang lain.

f. Integritas (*Integrity*)

Integritas diartikan sebagai perilaku yang mengarah kepada rasa tanggung jawab, jujur, taat azas, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Integritas mencerminkan adanya keselarasan antara perkataan dan perbuatan.

g. Kerjasama (*Teamwork*)

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku dalam menciptakan sinergi antar anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Dimana setiap anggota dapat berpartisipasi guna mendukung pengambilan keputusan baik keputusan kelompok ataupun koperasi secara keseluruhan.

h. Amanah (*Mandate*)

Bersikap jujur dan dapat dipercaya, dapat menjadi sesuatu yang dipercayakan untuk dijaga, dapat melindungi sesuatu yang dipercayakan untuk dilindungi, dan dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, serta mendukung pelaksanaan tata kelola yang baik.

IV.1.4 Struktur Organisasi

Pengawas dan Pengurus KKUMS :

a. Dewan Pengawas Syariah

Ketua : Saifuddin Hasan

Anggota : Ratnawati Priyono

b. Pengurus

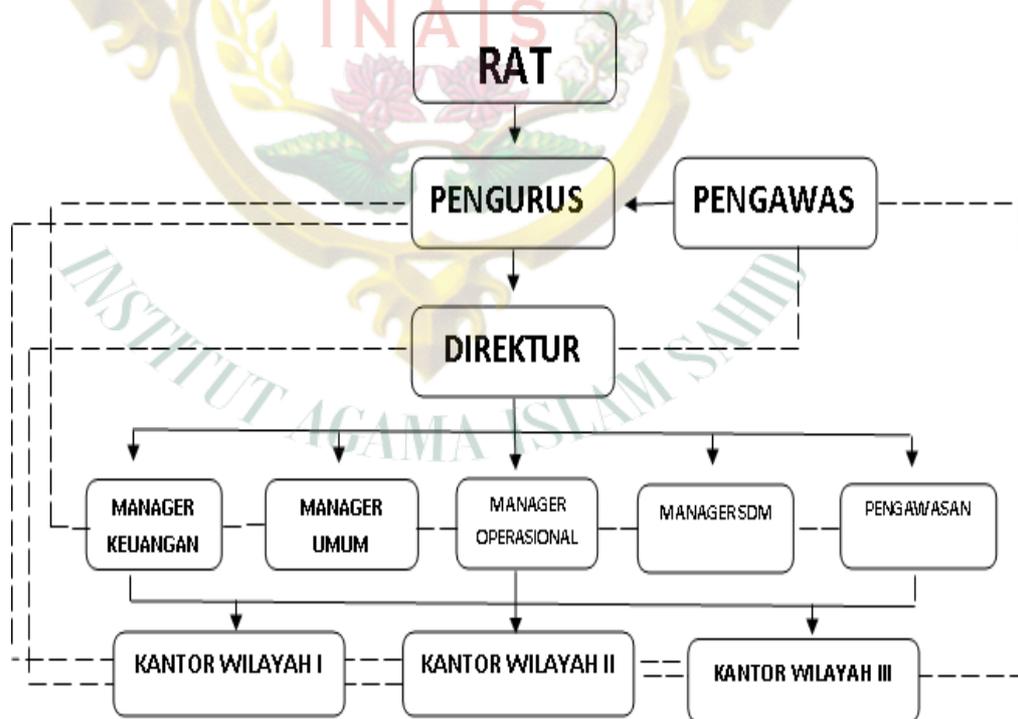
Ketua : Murtadho

Wakil Ketua : Andriyanto

Sekretaris : Agus Sukmawijaya

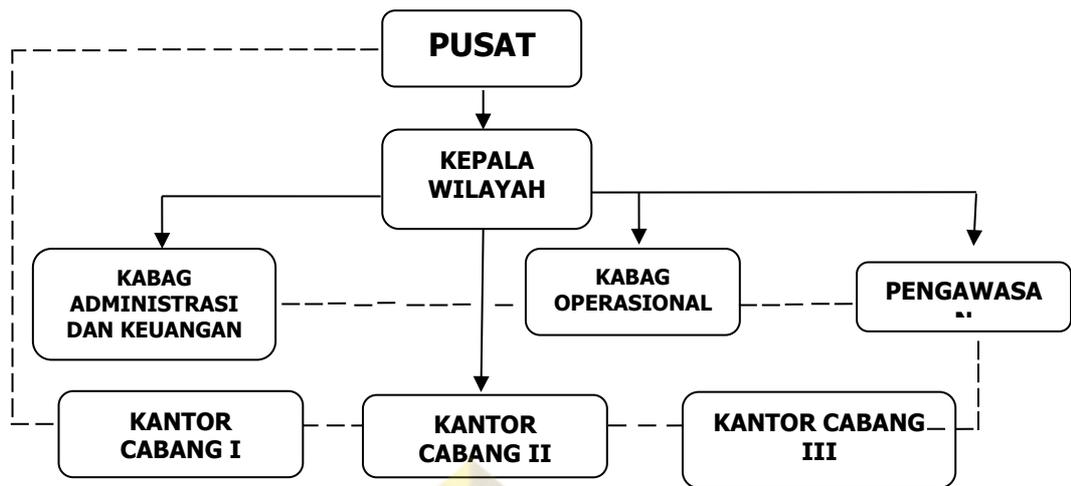
Wk. Sekretaris : Slamet Tetriyan Mihardy

Bendahara : Asep Dahyah Kuraesidin

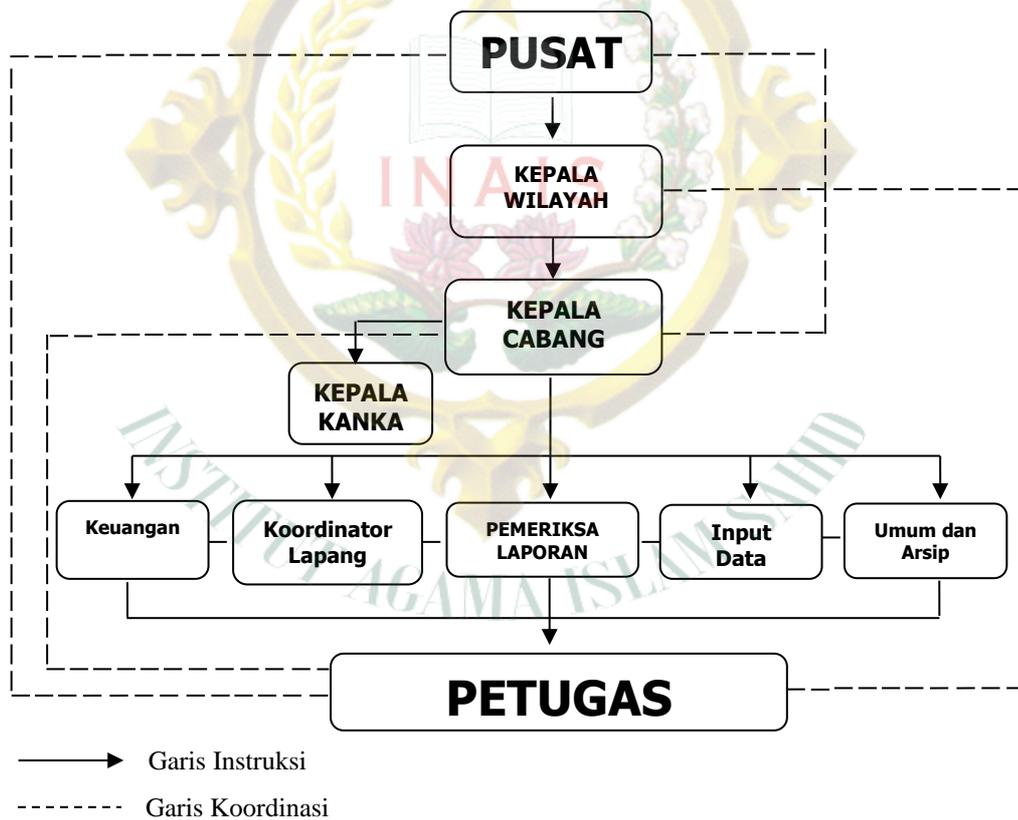


Gambar 4.1 Struktur Organisasi KKUMS Pusat

Sumber : KKUMS



Gambar 4.2 Struktur Organisasi KKUMS Wilayah
Sumber : KKUMS



Gambar 4.3 Struktur Organisasi KKUMS Cabang
Sumber : KKUMS

IV.2. Hasil Penelitian

Dalam hasil penelitian ini, penulis menggunakan analisis untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan demokratis untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dan dari penelitian teori dan data lapangan penulis, langkah selanjutnya adalah menganalisis data yang diperoleh di lapangan. Sehingga dapat dilihat hasilnya secara terbuka dan transparan. Mengingat data yang terkumpul dalam rangka penelitian ini bersifat kualitatif, maka pada tahap analisis data digunakan analisis deskriptif kualitatif dalam mendeskripsikan konsep gaya kepemimpinan demokratis di KSPPS KUM Bogor Jatibarang.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Informasi diperoleh melalui teknik pengumpulan data, yaitu: Observasi, wawancara dan dokumentasi yang diperoleh dianalisis melalui reduksi data, penyajian informasi dan pengambilan kesimpulan. Data tersebut kemudian diuji keabsahan datanya dengan menggunakan triangulasi sumber.

Hal ini dapat menghindarkan pengambilan keputusan yang menjadi fakta untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokrasi Wakil Kepala KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.

Selama wawancara ini, penulis melakukan wawancara mendalam dengan wakil kepala cabang dan karyawan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang, kemudian melakukan observasi dan dokumentasi di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang, dengan hasil wawancara atau tanya jawab dari responden dapat dilihat dalam deskripsi sebagai berikut.

Adapun hal-hal yang perlu penulis deskripsikan dalam skripsi ini adalah gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.

A. Analisis gaya kepemimpinan demokrasi dalam meningkatkan kinerja karyawan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Langkah-langkah pengendalian diperiksa dan dilakukan secara bertanggung jawab. Pembagian tugas, yang melibatkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab jelas, sehingga setiap anggota dapat berpartisipasi aktif. Dengan kata lain, semua orang anggota tahu persis apa yang dapat mereka berikan untuk menyelesaikan sesuatu tujuan kelompok/organisasi. Selain itu, pimpinan juga tahu cara menerapkannya secara efisien dan efektif (Nawawi, 2006; 101).

Gaya kepemimpinan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang yang demokratis selalu menjadi inti pemecahan permasalahan dan juga mendukung kinerja pegawai yang lebih baik, dimana wakil kepala cabang selalu mengadakan musyawarah atau mufakat untuk mencari titik terang atau solusi bersama ketika adanya permasalahan, sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Kepemimpinan demokrasi ini pula yang menciptakan kerukunan dan kekeluargaan di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang, dimana toleransi, rasa kekeluargaan yang erat sehingga dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan atasan dan bawahan, dan gaya kepemimpinan demokrasi wakil kepala cabang KSPPS KUM cabang Jatibarang Bogor dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Wakil Kepala cabang mengambil keputusan berdasarkan hasil musyawarah dan mufakat?

Setiap pengambilan keputusan tentunya dengan hasil musyawarah artinya segala pengambilan keputusan yang dilakukan oleh wakil kepala KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang berdasarkan hasil musyawarah

dan mufakat dengan seluruh karyawan. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak **Candra Tresna** selaku wakil kepala cabang KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang, beliau menjelaskan:

“Benar sekali, setiap pengambilan keputusan tentang kebijakan ataupun pemecahan masalah baik di internal ataupun eksternal KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang, saya selalu mengadakan musyawarah, mufakat terlebih dahulu untuk mengambil kebijakan dan menyelesaikan masalah, sehingga tidak timbul rasa curiga antara pimpinan dan karyawan tentang apa yang telah ditetapkan atau diputuskan oleh pimpinan”

Dan hasil wawancara tersebut diperkuat dengan wawancara yang dilakukan kepada karyawan yaitu bapak **Sugiyanto** dimana beliau mengatakan bahwa:

“Wakil Kepala KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang itu memang benar jika setiap ada permasalahan maupun ada kegiatan yang berkaitan dengan perusahaan akan selalu melaksanakan mufakat dan musyawarah terlebih dahulu dengan para karyawannya”

Jawaban yang hampir sama juga di sampaikan oleh bapak **Candra Fahrozi** dimana beliau mengatakan:

“Wakil Kepala KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang memutuskan segala permasalahan dan persoalan perusahaan pasti dengan cara mengajak seluruh karyawan untuk musyawarah dan mufakat guna memecahkan persoalan yang ada”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat ditarik kesimpulan

bahwa Wakil Kepala cabang dan karyawan setiap menghadapi permasalahan, kegiatan dan kebijakan selalu melaksanakan mufakat dan musyawarah dengan karyawannya terlebih dahulu. Hal tersebut dilakukan agar setiap permasalahan dapat diselesaikan secara bersama-sama dan kekeluargaan demi kebaikan karyawan dan perusahaan.

- 2) Wakil Kepala cabang menerima segala masukan baik saran dan kritikan dari karyawan?

Pemimpin yang bersikap demokratis dapat menciptakan rasa kekeluargaan yang harmonis dalam semua perusahaan, hal ini dapat dilihat dari sikap tenggang rasa pimpinan yang bisa menerima kritikan, saran untuk kemajuan perusahaan kedepannya.

Seperti yang telah dijelaskan bapak **Candra Tresna** selaku Wakil Kepala KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang, beliau menjelaskan:

“saya selaku wakil kepala sekaligus pimpinan disini wajib dan selalu siap menerima kritikan dan saran baik bersal dari pimpinan pusat, dari karyawan ataupun dari nasabah. Hal tersebut saya lakukan semata-mata untuk memberikan yang terbaik bagi karyawan dan perusahaan kedepannya. Dengan saya menerima kritikan dan saran dari orang lain saya mengetahui apa kelebihan dan kekurangan saya dan menjadikannya motivasi untuk meningkatkan kinerja saya secara pribadi dan kinerja karyawan secara umumnya”

Hasil wawancara diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan yaitu pak **Sugiyanto** sebagai berikut:

“Wakil kepala KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang menerima setiap saran dan kritikan dari karyawannya dan beliau juga selalu memberikan kritikan dan saran yang membangun kepada para karyawannya yang bisa meningkatkan motivasi kerja dan bisa memberikan semangat kerja sehingga kinerja kita jadi lebih baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pandangan tentang Wakil kepala dapat menerima kritikan dan saran yang di ungkapkan oleh bapak **Yusuf Efendi** dimana beliau mengatakan bahwa:

“Menurut saya bapak wakil kepala orangnya “*welcome*” beliau bisa menerima saran baik itu yang dimaksud dengan kritikan terhadap beliau ataupun perusahaan. Selama kritikan itu adanya dan tidak di buat-buat beliau sih terima-terima saja kritikan atau sarannya”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa waki kepala cabang selalu bersikap tenggang rasa kepada karyawannya karna di KSPPS KUM Bogor Jatibarang selalu menerapkan setiap kritikan dan saran baik terhadap wakil kepala cabang maupun kepada perusahaan, untuk menciptakan keharmonisan di dalam perusahaan.

3) Wakil kepala cabang memberi kesempatan pengembangan karier

Memberi kesempatan pengembangan karier untuk dapat berperan serta dalam proses pengambilan keputusan dan kemajuan perusahaan. Seperti yang dijelaskan bapak **Candra Tresna** selaku wakil kepala cabang KSPPS KUM Bogor Jatibarang menjelaskan:

“saya selalu memberikan kesempatan kepada karyawan saya untuk bisa mengembagkan karir mereka dimana saya selalu memberikan kesempatan karyawan untuk melaksanakan pelatihan, seminar, bimbingan teknologi (BIMTEK), di ikut sertakan pada rapa-rapat yang ada di dalam perusahaan dan di ijinan untuk melanjutkan Pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi”.

Hasil wawancara juga diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan yaitu bapak **Sugiyanto** sebagai berikut:

“Memang benar, wakil kepala cabang selalu mengikut sertakan karyawan dalam seminar, BIMTEK, pelatihan dan rapat yang ada di perusahaan.

Wawancara juga dilakukan kepada bapak **Yusuf Efendi** diman beliau memberikan jawaban bahwa:

“Wakil kepala cabang selalu meberikan pengembangan karier bawahannya supaya bawahannya memiliki skill dan wawasan yang lebih baik guna menunjang kinerja yang lebih baik lagi”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa wakil kepala cabang selalu memberikan kesempatan kepada karyawan atau bawahannya untuk mengembangkan karirnya.

- 4) Wakil Kepala cabang harus menciptakan suasana yang kondusif dan harmonis

Menciptakan suasana kekeluargaan artinya wakil kepala cabang selalu menumbuhkan suasana kerja yang kondusif dan harmonis di dalam perusahaan.

Seperti yang dijelaskan oleh bapak **Candra Tresna** selaku wakil kepala cabang seperti berikut:

“Sebuah organisasi atau perusahaan memang wajib terciptanya suasana kekeluargaan yang harmonis dan kondusif agar karyaan didalam perusahaan tersebut merakan rasa kenyamanan dan ketenangan dalam melakukan tugas-tugas didalam perusahaan.

Hasil wawancara juga diperkuat dengan dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan pak **Sugiyanto** sebagai berikut:

“Wakil kepala cabang memang sangat mementingkan rasa kenyamanan dan keharmonisan kepada karyawannya. Wakil kepala selalu memberikan motivasi agar karyawan selalu meningkatkan kinerjanya supaya apa yang di cita-citakan bersama bisa tercapai dengan hasil yang baik”

Pertanyaan yang sama juga peneliti tanyakan kepada **bapak Nyoman Aditya Darma** dimana beliau mengatakan bahwa:

“Wakil kepala cabang menurut saya orangnya sangat harmonis dan humoris dimana beliau bisa membuat suasana dalam bekerja lebih rileks, santai dan sering memberikan motivasi kepada karyawan di sela-sela kita sedang bekerja dan itu bisa menimbulkan semangat kita untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa wakil kepala cabang selalu menjalin hubungan yang baik dengan para karyawan. Karena rasa nyaman dalam suatu organisai dapat juga menyelesaikan permasalahan jauh lebih mudah dalam penyelesaiannya.

5) Wakil kepala cabang menghargai potensi dari karyawan

Wakil kepala cabang selalu memberikan motivasi atas kinerja karyawan yang mempunyai potensi dan kemampuan dalam bekerja dan mengemban tanggung jawabnya dengan cara memberikan jobdesk jika target dari perusahaan tercapai dengan sangat maksimal.

Seperti yang dijelaskan bapak **Candra Tresna** selaku wakil kepala cabang, beliau menjelaskan:

“setiap dari karyawan yang memiliki potensi dan kualitas kinerja yang bagus saya akan memberikan jobdesk dan stimulus berupa reward yang disesuaikan untuk memotivasi dan juga menunjang lebih baik kinerja dari karyawan untuk kedepannya”

Hasil wawancara diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan yaitu bapak **Sugiyanto**, sebagai berikut:

“Beliau selalu memotivasi karyawan untuk maju dan mengembangkan potensi dengan caranya memberikan jobdesk seperti memberikan mandat atau jabatan serta reward agar terbentuknya kualitas kinerja karyawan yang lebih baik.

Wawancara dan pertanyaan yang sama juga diajukan kepada karyawan lain yakni bapak **Rizal Renaldi** dimana beliau mengatakan bahwa:

“WKC orangnya sangat sensitive terhadap perkembangan kinerja karyawannya terutama potensi-potensi karyawan yang seperti nya bisa dikembangkan lebih baik, beliau memberikan mandat atau

jabatan yang lebih tinggi kepada karyawan yang memang memiliki keterampilan dan kemampuan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa setiap kinerja karyawan dengan mempunyai potensi dan keterampilan yang bagus, baik secara individu maupun kelompok untuk itu diberi jobdesk atau jabatan yang lebih tinggi bahkan diberikan reward guna memberikan stimulus untuk meningkat kinerja dari karyawan di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.

6) Wakil kepala cabang bersikap komunikatif dengan bawahan

Komunikatif dengan bawahan artinya kepala cabang menggunakan pendekatan-pendekatan dalam menjalankan fungsi- fungsi kepemimpinannya.

Seperti yang dijelaskan oleh Bapak **Candra Tresna** selaku wakil kepala cabang beliau menjelaskan:

“Saya melakukan pendekatan dengan cara terbuka kepada karyawan saya, yaa.. misalnya berkunjung ke ruangan kerja karyawan, mengobrol di ruang tamu saat jam istirahat sambil memberikan motivasi dan menumbuhkan rasa supaya karyawan bisa meningkatkan kinerja mereka untuk memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan”.

Hasil wawancara juga diperkuat dengan wawancara kepada karyawan yang dilakukan dengan bapak **Sugiyanto** sebagai berikut:

“Wakil kepala cabang selalu menjalin hubungan dengan baik dengan karyawan, mungkin beliau memberikan contoh untuk

menjalin hubungan dengan baik kepada seluruh orang yang ada dalam perusahaan, kepemimpinan yang beliau jalankan saat ini untuk menjadikan perusahaan menjadi lebih baik dan maju untuk kedepannya.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa wakil kepala cabang selalu melakukan pendekatan dengan semua karyawan untuk menjadikan perusahaan lebih maju dan berkembang, memberikan motivasi dan bimbingan untuk bisa meningkatkan kinerja dan mencapai suasana kerja yang berkualitas.

7) Wakil kepala cabang partisipatif dengan bawahan

Partisipatif artinya berusaha memberikan dorongan untuk aktif melaksanakan tugas ataupun semua keputusan yang telah ditetapkan.

Seperti yang dijelaskan oleh bapak **Cendra Tresna** selaku wakil kepala cabang, beliau mejelaskan:

“Saya selalu memberikan dorongan kepada karyaan saya melakukan inovasi dan kreasi ketika menyelesaikan permasalahan serta mendorong karyawan untuk bisa mengembangkan kemampuan dirinya”.

Hasil wawancara juga diperkuat dengan wawancara kepada karyawan yang dilakukan dengan bapak **Sugiyanto** sebagai berikut:

“Iya, wakil kepala selalu memberikan dorongan kepada karyawan untuk bisa mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawannya sehingga karyawan bisa berinovasi dalam bekerja dan beliau memberikan fasilitas untuk pengembangan diri

karyawannya yakni dengan memberikan pelatihan, seminar dan lain sebagainya”.

Jawaban yang hampir sama juga diberikan oleh bapak **Habib Salam Hunaifi**, menjelaskan bahwa:

“Pak wakil kepala selalu memberikan wejangan dan dorongan baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana beliau selalu mengatakan kemajuan dan keberhasilan sebuah perusahaan tergantung kepada kinerja, kemampuan serta inovasi yang dimiliki karyawannya. Beliau menambahkan bahwa tanpa karyawan yang hebat-hebat mustahil perusahaan ini bisa hebat. Motivasi tersebut menimbulkan rasa ingin memberikan kinerja yang terbaik kepada perusahaan”.

Berasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa wakil kepala cabang selalu mendorong dan memberikan inovasi dan motivasi yang baik kepada karyawan untuk mencapai tujuan dari perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja karyawannya.

8) Wakil kepala cabang memberikan pembinaan dan penyuluhan

Tanggap dengan situasi artinya wakil kepala cabang sering turun kebawah memberikan motivasi dan pengamatan terhadap hasil kinerja dari karyawan.

Seperti yang dijelaskan bapak **Candra Tresna** selaku wakil kepala cabang, beliau menjelaskan:

“saya selalu ingin mengetahui tentang kinerja dari karyawan, maka biasanya saya melihat karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan

tugas-tugas yang telah diberikan.”

Hasil wawancara juga diperkuat dengan wawancara kepada karyawan yang dilakukan dengan bapak **Sugiyanto** sebagai berikut:

“Pembinaan ataupun penyuluhan biasanya diberikan kepada karyawan yang biasanya memiliki kesulitan dalam penyelesaian tugas yang telah di berikan.

Bapak **Erwansyah Firdaus** memberikan pandangan tentang wakil kepala memberikan pembinaan atau penyuluhan:

“Pak wakil kepala apabila ada karyawan yang memiliki kesulitan ketika menyelesaikan tugas atau mandat yang diberikan, beliau selalu meberikan pembinaan baik secara individu ataupun secara bersama-sama. Sehingga permasalahan yang terjadi di karyawan bisa diatasi secara cepat baik oleh individu ataupun bersama.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa wakil kepala cabang selalu meberikan pembinaan, motivasi dan pengamatan kepada karyawan, bagaimana karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan.

IV.3. Pembahasan Penelitian

Pembahasan ini menjelaskan tentang temuan penelitan yang diperoleh dilapangan sebagai mana yang telah dijelaskan diatas. Temuan penelitian membahas tentang gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam meningkatkan Kineija karyawan di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang

Kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan untuk 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 karyawan. Kinerja merupakan suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah dicapai ditetapkan. Informasi tentang kinerja organisasi adalah hal yang sangat penting yang digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan dan Visi Misi perusahaan. Dalam hal ini kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan yang mana kepemimpinan demokratis dituntut untuk bisa bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dilapangan dalam penelitian ini teori tentang gaya kepemimpinan demokratis KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang secara teori telah memenuhi prinsip yang dikemukakan oleh Robbins dan coutler yaitu kepemimpinan demokratis 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. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh wakil kepala cabang KSPPS KUM Bogor Jatibarang adalah gaya kepemimpinan demokratis, yang mana telah dilakukan oleh kepala cabang dengan selalu memotivasi, menerima kritikan dan saran dari karyawan, dan juga dalam mengambil keputusan berdasarkan hasil wawancara dalam mewujudkan tujuan utama dari perusahaan. Gaya kepemimpinan demokratis wakil kepala KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang dapat dilihat dari 8 hal sebagai berikut:

- a. Wakil Kepala cabang mengambil keputusan berdasarkan hasil musyawarah wakil kepala cabang dan karyawan setiap menghadapi persoalan, permasalahan, dan kegiatan selalu melaksanakan musyawarah dengan karyawannya terlebih dahulu, supaya permasalahan dan kegiatan dapat diselesaikan dan berjalan dengan baik.
- b. Wakil kepala cabang menerima segala masukan baik saran kritikan dari karyawan wakil kepala cabang selalu bersikap tenggang rasa kepada karyawannya karena di KSPPS KUM Bogor Jatibarang selalu menerapkan setiap kritikan dan saran baik terhadap wakil kepala cabang maupun kepada karyawannya, untuk menciptakan keharmonisan di dalam perusahaan.
- c. Wakil kepala cabang memberi kesempatan pengembangan karier, wakil kepala cabang selalu memberikan pengembangan karier bawahan agar dapat menumbuhkan pentingnya mengembangkan kemampuan.
- d. Wakil kepala cabang harus menciptakan suasana yang kondusif dan harmonis. Wakil kepala cabang menjalin hubungan yang baik dengan para karyawan. Karena rasa nyaman dalam suatu organisasi dapat juga menyelesaikan permasalahan dan lebih mudah untuk diselesaikan.
- e. Wakil kepala cabang menghargai potensi dari karyawan setiap kinerja karyawan dengan mempunyai potensi yang bagus baik secara individu maupun kelompok untuk itu diberi penghargaan ataupun bonus untuk meningkatkan kinerja dari karyawan di KSPPS KUM Bogor Jatibarang.
- f. Wakil kepala cabang bersikap komunikatif dengan bawahan wakil kepala

cabang selalu melakukan pendekatan dengan semua karyawan untuk menjadikan perusahaan lebih maju dan berkembang, memberikan motivasi dan bimbingan untuk mencapai suasana kerja yang kualitas profesional.

- g. Wakil kepala cabang partisipatif dengan bawahan wakil kepala cabang selalu mendorong dan memberikan inovasi yang baik kepada karyawan untuk mencapainya tujuan dari perusahaan.
- h. Wakil kepala cabang memberikan pembinaan dan penyuluhan wakil kepala cabang selalu memberikan motivasi dan pengamatan kepada karyawan, bagaimana karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan.

Melalui gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan wakil kepala cabang KSPPS KUM Bogor Jatibarang sebagai KSPPS yang berdedikasi tinggi dan memiliki kinerja yang baik. Pengaruh yang penulis temukan bahwa efek dari kepemimpinan demokratis yang dilakukan pimpinan KSPPS KUM Bogor Jatibarang terhadap kinerja karyawannya adalah:

a. Disiplin

Disiplin disini adalah mulai tingkat kehadiran yang tepat waktu, dan penyelesaian tugas- tugas pada tepat waktu

b. Dedikasi

Terkadang para karyawan lebih bersemangat dalam bekerja walalupun jam kerja telah selesai. Dan juga ketika jam kerja belum selesai, para karyawan tetap melanjutkan pekerjaan.

c. Pemahaman tugas

Dengan adanya pola kepemimpinan demokratis yang diterapkan, para karyawan lebih semangat dalam mengerjakan tugas- tugas yang diberikan.

Jika mengacu pada teori yang ada unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya jobdesk (*reward*).

Itu semua terwujud melalui bagaimana pimpinan menggunakan pola gaya kepemimpinan demokratis. Ini sangat jelas bahwa wakil kepala KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang telah mengaplikasikan hal tersebut. Baik berupa *reward* motivasi dan dukungan oleh pemimpin secara langsung. Tujuannya agar kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan.

Setelah penerapan teori yang ada, dengan semakin disiplinnya karyawan, mulai dari datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Dedikasi yang tinggi terhadap instansi juga membuktikan secara tidak langsung bahwa kinerja karyawan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang terpengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis yang telah diterapkan.

Alquran mengajarkan kita banyak kebaikan. Salah satu dari kebaikan tersebut adalah bagaimana menjadi pemimpin yang baik. Agar kita bisa mempelajari kebaikan tersebut, berikut ayat Alquran tentang kepemimpinan:

1. Surat Shod Ayat 26

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ
عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya : "Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan."

2. Surat Al Baqarah Ayat 247

وَأَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya : “Nabi mereka mengatakan kepada mereka: “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu.” Mereka menjawab: “Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?” Nabi (mereka) berkata: “Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa.” Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas Pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.”



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

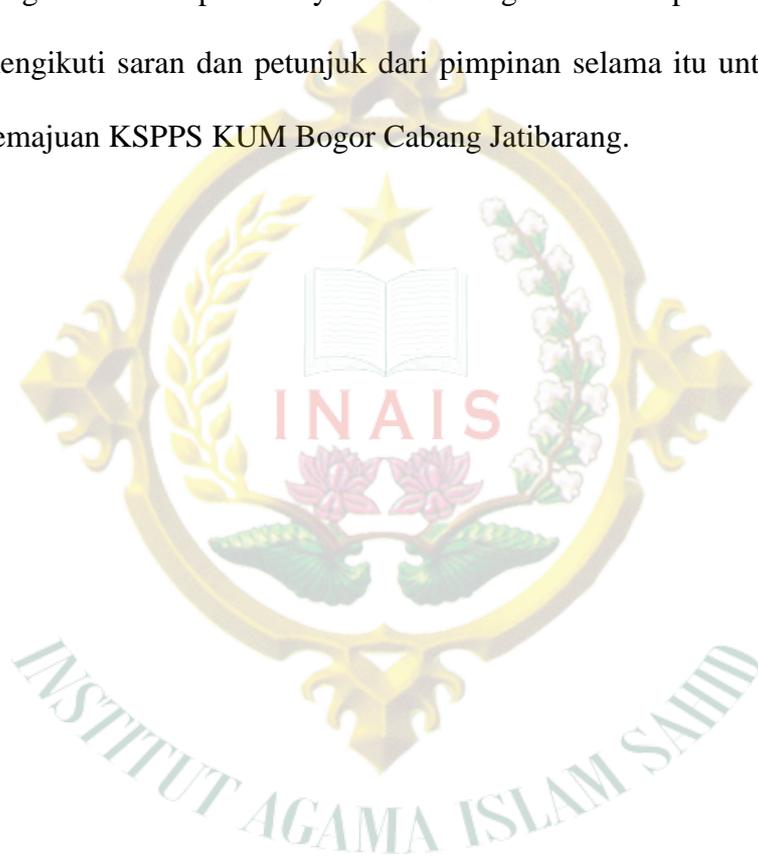
V.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian pada bab-bab sebelumnya terkait dengan Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di KSPPS KUM Bogor Jatibarang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan demokratis di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang telah memengaruhi terhadap kinerja karyawan dalam bekerja dilihat dari pimpinan mengutamakan musyawarah dalam mengambil keputusan dan juga memberikan motivasi jobdesk atau *reward* kepada karyawan hal itu berpengaruh terhadap kinerja para karyawan. Karyawan juga lebih giat dalam bekerja, mulai dari kedisiplinan, loyalitas dalam bekerja dan berdedikasi tinggi kepada perusahaan. Hal ini membuktikan secara tidak langsung bahwa kinerja yang dicapai oleh karyawan terpengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan Bapak Candra Tresna pemimpin KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.
2. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis wakil kepala cabang KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja dari karyawannya. Jadi, hal ini mengandung implikasi agar kedepannya KSPPS KUM Bogor Jatibarang juga dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lain, guna untuk meningkatkan kinerja dari karyawan.

V.2. Saran

Walaupun perubahan kinerja karyawan semakin baik karena gaya kepemimpinan demokratis KSPPS KUM Bogor Jatibarang, namun ada banyak hal yang harus diperhatikan. Menurut saran penulis bagi pimpinan hendaklah gaya kepemimpinan tidak hanya satu dalam kepemimpinannya. Akan tetapi memilih dengan kondisi para karyawan. Sedangkan untuk para karyawan hendaklah mengikuti saran dan petunjuk dari pimpinan selama itu untuk membangun dan kemajuan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Choliq. 2014. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Ombak
- Agus, Dharma. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi para Supervisor, edisi I revisi, cetakan kelima*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Bachtiar, N. 2013. *Daya Saing Perguruan Tinggi Padang*. Fakultas Ekonomi- Universitas Andalas
- Bernard, chester. 1939. *The Fundtion of the Executife*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Budianto, N. d. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Total Quality Management*. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional.
- Cornick. Mc dan Tiffin. 2003. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta
- Dubrin, A. d. 2005. *Leadership. The Complete Ideal's Guide*. Jakarta: Prenada Media.
- Edy Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Fadude, Fikri Djafar, dkk. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Boting. Jurnal. Vol7 No. Januari 2019*
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Sondang P Siagian. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi satu, cetakan kesepuluh*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indriyati, Endah Susetyo. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Makasar: PT. Catur Putra Harmonis
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta:

Raja Grafindo Persada

Handoyo, S. 2010. "*Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi*". Makara, Jurnal Sosial Humaniora: Vol 14 (2) page130-140

Hasibuan, Malayu.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara

John W, N. S. 2000. *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Mangkunegara, A. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Alih Bahasa*. Jakarta: Salemba Empat.

Mangkunegara, A Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press.

R. Terry, George dan Leslie W. Rue. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta; Bumi Aksara

Siagan, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyanto. 2008. "*Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah terhadap Keberhasilan Sekolah Menurut Persepsi Guru SMK Negeri dan Swasta di Kota Blitar*", Desertasi. Malang: Universitas Negeri Malang.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.

_____. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.

Sukma, O. dan Hidayati, D. 2020. *Analisis Pengaruh Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SDN 2 Bencah Kabupaten Bangka*

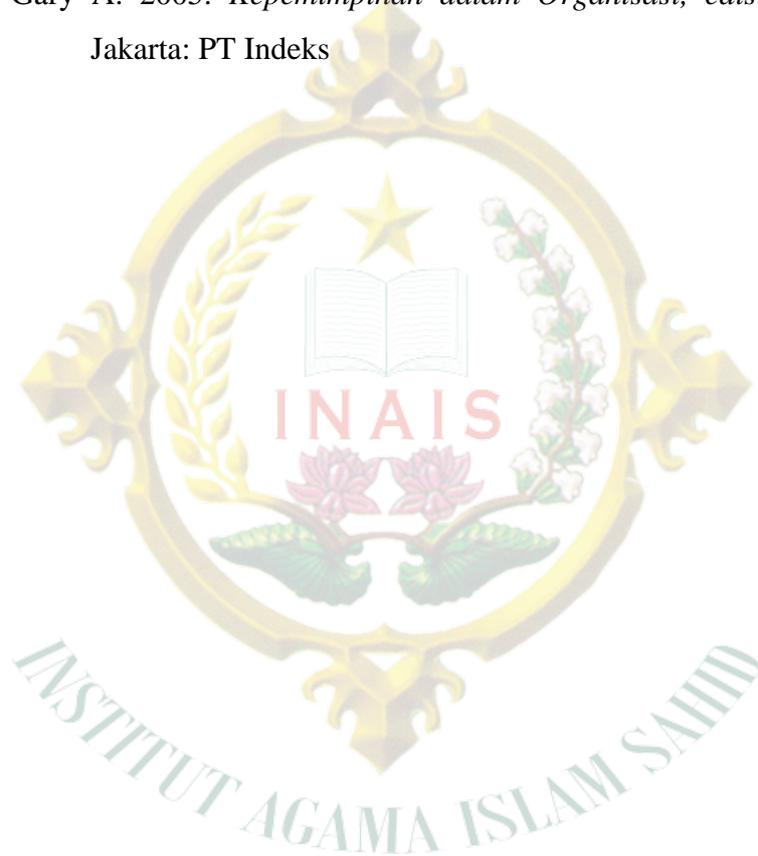
Selatan 27(2): 262-263

Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deresan CT X

Viethzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Yuniarshih, T. S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Yukl, Gary A. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi, edisi kelima*. Jakarta: PT Indeks





Lampiran 1 Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DALAM

MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus di KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang)

Pedoman Pertanyaan Wawancara

1. Wakil Kepala cabang mengambil keputusan berdasarkan hasil musyawarah dan mufakat?
2. Wakil Kepala cabang menerima segala masukan baik saran dan kritikan dari karyawan?
3. Wakil kepala cabang memberi kesempatan pengembangan karier?
4. Wakil Kepala cabang harus menciptakan suasana yang kondusif dan harmonis?
5. Wakil kepala cabang menghargai potensi dari karyawan?
6. Wakil kepala cabang bersikap komunikatif dengan bawahan?
7. Wakil kepala cabang partisipatif dengan bawahan?
8. Wakil kepala cabang memberikan pembinaan dan penyuluhan?

Lampiran 2 Karyawan KSPPS KUM Bogor Cabang Jatibarang

No	Nama	Jabatan
1.	Candra Tresna	Wakil Kepala Cabang
2.	Sugiyanto	Pemeriksa
3.	Gilang Pratama Nugraha	Keuangan
4.	Yusuf Efendi	Bag. Umum
5.	Rizal Renaldi	Inputer
6.	Candra Fahrozi	Koordinator Lapang 1
7.	Nyoman Aditya Darma	Koordinator Lapang 2
8.	Habib Salam Hunaifi	Petugas Lapang
9.	Erwansyah Firdaus	Petugas Lapang

Lampiran 3 Foto Kegiatan Wawancara





FACULTY OF ISLAMIC RELIGION



IAIN
INSTITUT AGAMA ISLAM

Lampiran 4 Foto Kantor KSPPS KUM Bogor Cabang Bogor

