

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) hadir sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh tersedianya sumber daya yang memadai, tetapi juga oleh kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola, mengarahkan, serta menjalankan fungsi-fungsi organisasi secara efektif. Dalam konteks ini, organisasi memerlukan seorang pemimpin yang ideal serta mampu mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama (Al Ambar, 2020).

Menurut McShane dan Von Glinow (2019:257) kepemimpinan adalah tentang bagaimana mempengaruhi, memotivasi, dan mengajak orang lain untuk memberikan kontribusi ke arah efektifitas dan keberhasilan dari tujuan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya. Setiap pemimpin memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengarahkan bawahannya yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Pendekatan yang digunakan oleh pemimpin akan bervariasi tergantung pada situasi, tugas dan karakteristik anggota tim. Salah satu gaya yang sering diterapkan dalam organisasi modern adalah gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Sujatno (2008:96) gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang dalam pengambilan keputusannya selalu melibatkan para bawahan yang diajak secara terbuka untuk berpartisipasi atau ambil bagian dalam pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan.

Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya. Hal ini diperkuat oleh Afuan et al., (2023) bahwa kinerja pegawai merupakan capaian kerja seorang pegawai baik dalam bentuk individual atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja yang baik menunjukkan kemampuan pegawai dalam memberikan hasil kerja yang bermutu bagi kemajuan organisasi.

Menurut Kasmir (2016:189–193) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain keahlian, pengetahuan, motivasi kerja, kepemimpinan,

gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta lingkungan kerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan menjadialah satu faktor yang mempengaruhi naik turunnya kinerja pegawai. Menurut Ramdhani dan Sutisna (2024) yang berperan memberi arahan, kepercayaan, memberi lingkungan kerja yang aman dan berdampak pada kenaikan kinerja hanya dimiliki oleh seorang pemimpin.

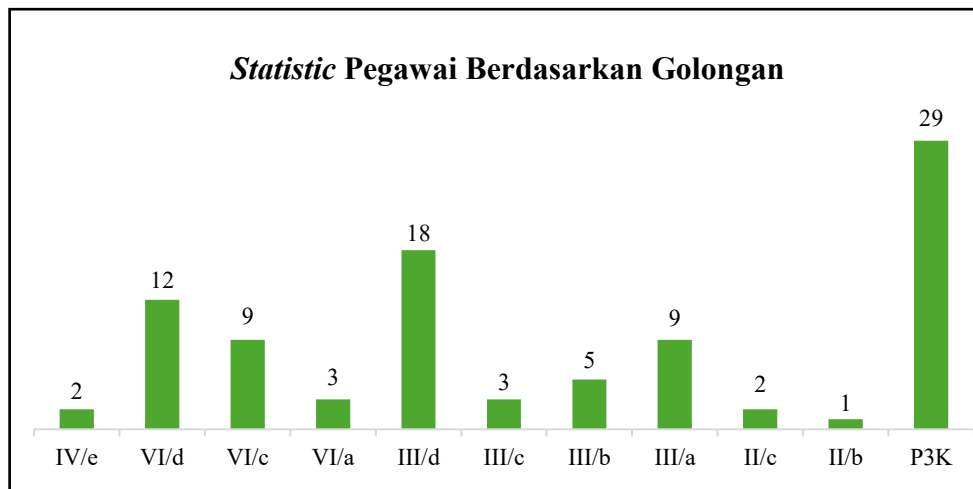
Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Dian Fitria, dkk (2024) di Sekretariat DPRD Provinsi Jambi menunjukkan koefisien 0,082 yang berarti berpengaruh positif. Sedangkan Aryanti Radjab, dkk (2023) di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Pangkep menunjukkan $t_{hitung} 2,400 > t_{tabel} 2,003$ dengan signifikansi 0,02. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan demokratis, semakin tinggi kinerja pegawainya. Namun, penelitian pada instansi pendidikan dan pelatihan seperti Balai Diklat Keagamaan Bandung, masih memiliki keterbatasan dan perlu kajian lebih mendalam.

Balai Diklat Keagamaan Bandung adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) dibawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2022, Kepala Balai bertanggung jawab dalam memimpin dan mengoordinasikan seluruh pelaksanaan tugas serta memberikan pengarahan dan pembinaan kepada bawahannya.

Berdasarkan wawancara awal bersama Kepala Sub Bagian pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 15.24 WIB, diketahui bahwa Kepala Balai Diklat Keagamaan Bandung menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Selain itu, hasil wawancara dengan salah satu pegawai Balai Diklat Keagamaan Bandung yang menjabat pada bagian Hubungan Masyarakat pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 12.09 WIB, mengkonfirmasi bahwa Kepala Balai Diklat Keagamaan Bandung menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Dan diperkuat oleh pegawai yang menjabat sebagai Kepala Perpustakaan di Balai Diklat Keagamaan Bandung pada hari Kamis, 13 November 2025 pukul 13.33 WIB, bahwa memang benar gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Balai Diklat Keagamaan Bandung menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang dapat dilihat dari cara

pengambilan keputusan pada saat rapat bersama pegawai melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Adapun jumlah pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung berjumlah 93 orang, dengan 64 jumlah PNS dan 29 jumlah PPPK. Adapun data pangkat golongannya sebagai berikut:

Gambar 1. 1 Data Pegawai berdasarkan Golongan



Sumber: Dokumentasi BDK Bandung

Data diatas menunjukkan bahwa Balai Diklat Keagamaan Bandung memiliki Sumber Daya Manusia yang cukup potensial dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Potensi tersebut terlihat dari jumlah pegawai, latar belakang pendidikan, serta pembagian tugas yang telah disesuaikan dengan bidang kerja masing-masing. Namun, dalam praktiknya masih terdapat beberapa pegawai yang dinilai belum melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal serta kurang mengikuti arahan dari pimpinannya. Hal ini, dibuktikan dengan penurunan capaian kerja Balai Diklat Keagamaan Bandung yang tertuang dalam laporan kinerja triwulan I yang dinilai belum berhasil mencapai target dengan jumlah target 55,00% dari target yang ditetapkan 90,00%. Keadaan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara target organisasi dan capaian yang diperoleh, sehingga diperlukan kajian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Selain itu, berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara yang dilakukan peneliti, ditemukan beberapa kondisi yang berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan demokratis di Balai Diklat Keagamaan Bandung. Meskipun

pimpinan telah berupaya menerapkan kepemimpinan yang partisipatif melalui pelibatan pegawai dalam berbagai kegiatan organisasi, pelaksanaan evaluasi dan pengendalian internal secara berkala masih belum dilakukan secara optimal. Akibatnya, pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai belum berjalan secara maksimal. Disisi lain, dalam pembagian kewenangan untuk melaksanakan tugas tambahan, seperti kegiatan kepanitiaan diklat, masih terdapat beberapa pegawai yang menerima tugas yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan, kompetensi, atau bidang keahliannya. Kondisi tersebut berdampak pada efektivitas kerja pegawai serta menjadialah satu faktor kurang optimalnya capaian kinerja organisasi pada beberapa program kerja tertentu. Oleh karena itu, penyesuaian pembagian tugas berdasarkan kompetensi dan keahlian pegawai perlu terus ditingkatkan guna mendukung tercapainya kinerja organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan fenomena diatas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung, dengan memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Urgensi penelitian ini untuk memastikan efektivitas gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung, mengingat capaian kerja yang belum optimal dan terbatasnya penelitian serupa pada instansi pendidikan dan pelatihan pemerintah menjadikan kajian ini diperlukan. Hasilnya diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung.

Maka dari itu, penulis ingin lebih mengetahui tentang gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja pegawai di Balai diklat keagamaan bandung. Dengan demikian, peneliti akan melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan beberapa masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan demokratis di Balai Diklat Keagamaan Bandung?
2. Bagaimanakah kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokratis di Balai Diklat Keagamaan Bandung.
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik segi teoritis maupun praktis.

1. Manfaat teoritis

Dari segi teoritis, temuan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan teori tentang pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai dengan memperkaya kajian tentang pentingnya gaya kepemimpinan demokratis yang berpartisipasi dalam meningkatkan motivasi, tanggung jawab dan produktivitas pegawai. Secara khusus, dibidang Manajemen Pendidikan Islam (MPI), penelitian ini memberikan pemahaman teoritis yang relevan tentang bagaimana seorang pemimpin disuatu lembaga mengelola sumber daya manusianya, melalui pendekatan musyawarah, keadilan, dan tanggung jawab bersama. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan menjadi acuan teoritis bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat praktis

Dari segi praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

a. Bagi Lembaga Pemerintah yang diteliti

Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai sehingga dapat dijadikan sebagai sarana dan informasi yang dapat dipertimbangkan bagi Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadilebih optimal.

b. Bagi Masyarakat Umum

Hasil penelitian ini sebagai informasi yang bermanfaat dalam menambah wawasan dan pengetahuan kepada masyarakat, khususnya instansi pemerintah atau swasta, tentang pentingnya gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan produktivitas individu dan organisasi, sehingga dapat diterapkan dalam berbagai sektor untuk mencapai hasil yang lebih baik. Selain itu, dapat dijadikan pedoman bagi pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.

c. Bagi Peneliti

Sebagai tambahan pemahaman dan pengetahuan untuk lebih dalam memahami aspek-aspek yang ada pada manajemen sumber daya manusia yakni pada peran pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Dan juga bagi peneliti selanjutnya, bisa dijadikan sebagai referensi dan mengembangkan penelitian serupa dilembaga lain dengan konteks dan variabel yang berbeda.

E. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian merupakan batasan permasalahan yang diangkat oleh peneliti untuk mempersempit dan memfokuskan area penelitian (Ismail, 2015:22). Ruang lingkup penelitian kuantitatif yaitu meneliti pada variabel yang hanya masuk pada model penelitian yang sudah dirancang sebelumnya (Sahir, 2021:4). Ruang lingkup penelitian ini untuk mengantisipasi terlalu luasnya ruang lingkup pembahasan pada penelitian ini. Hal ini dilakukan untuk menghindari

penyimpangan yang akan terjadinya peneliti menerapkan batasan dalam ruang lingkup penelitian ini, yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung.

Ruang lingkup penelitian ini terdiri dari Gaya Kepemimpinan Demokratis sebagai satu variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai satu variabel terikat. Untuk mengantisipasi terlalu luasnya ruang lingkup permasalahan penelitian ini, maka peneliti perlu membatasi permasalahan penelitiannya, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini tidak menggunakan variabel lain selain variabel gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung bisa diukur dengan angket dan kuesioner.
3. Objek penelitian skripsi ini melibatkan seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Balai Diklat Keagamaan Bandung.

F. Kerangka Berpikir

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Rivai (2004:64) kepemimpinan adalah proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Sedangkan menurut Affandiet al., (2022) pemimpin merupakan individu yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengoptimalkan potensi para bawahan atau karyawannya. Pemimpin berperan dalam mendorong semangat dan menjadisumber inspirasi bagi tim, sehingga dapat mengeksplotasi ide-ide dengan bebas. Dengan demikian, visi dan misi yang telah ditetapkan dapat dijalankan tanpa tekanan, serta semua tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai secara bersama-sama.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Thoha (2007:50) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku atau norma yang diterapkan oleh

seseorang ketika berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain atau para bawahannya.

Ada beberapa bentuk gaya kepemimpinan yang digunakan dalam menjalankan suatu organisasi, salah satunya gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Sujatno (2008:96) gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang dalam pengambilan keputusannya selalu melibatkan para bawahan yang diajak secara terbuka untuk berpartisipasi atau ambil bagian dalam pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan. Menurut Hutahaean (2021:7) gaya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang bisa mewartakan seluruh kepentingan orang yang dipandu sehingga mereka merasa keinginannya bisa terwartakan oleh pemimpinnya. Sedangkan menurut Wulandari (2024:47) gaya kepemimpinan demokratis adalah sebuah pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin mengadopsi prinsip-prinsip demokrasi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan tim atau organisasi. Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin mendorong partisipasi aktif dari anggota tim atau organisasi dalam proses pengambilan keputusan, memberikan mereka kesempatan untuk berkontribusi dengan ide, masukan, dan pendapat mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin yang berusaha agar para pegawainya terlibat secara aktif dan responsif dalam proses pengambilan keputusan serta mendorong mereka untuk mencapai prestasi, sehingga tercipta hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahannya.

Selanjutnya, terdapat beberapa ciri khas atau karakteristik dari kepemimpinan demokratis, antara lain (Danim, 2004:75–76):

- a. Beban kerja organisasi menjaditanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- b. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.

- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Menurut Wulandari (2024:47) terdapat 10 (sepuluh) indikator gaya kepemimpinan demokratis, meliputi a. Partisipasi anggota tim, b. Pengambilan keputusan bersama, c. Keterbukaan dan transparansi, d. Pembagian kewenangan, e. Menghargai keragaman pendapat, f. Menginspirasi dan mendorong partisipasi, g. Fokus pada pembangunan keterampilan, h. Peningkatan komunikasi tim, i. Penghargaan terhadap kreativitas dan inovasi, j. Meningkatkan kepuasan dan keterlibatan. Adapun uraiannya berikut ini:

- a. Partisipasi Anggota Tim

Pemimpin dalam kepemimpinan demokratis menghargai partisipasi aktif dari anggota tim/organisasi, meminta masukan mereka dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka kesempatan untuk berkontribusi dengan ide-ide mereka.

- b. Pengambilan Keputusan Bersama

Kepemimpinan demokratis melibatkan proses pengambilan keputusan bersama dimana pemimpin dan anggota tim/organisasi bekerja sama untuk mencapai konsensus atau kesepakatan tentang langkah-langkah yang akan diambil.

- c. Keterbukaan dan Transparansi

Pemimpin dalam kepemimpinan demokratis berkomunikasi secara terbuka dan transparan dengan anggota tim/organisasi, membagikan informasi yang relevan dan memperjelas proses pengambilan keputusan.

- d. Pembagian Kewenangan

Pemimpin demokratis cenderung membagi kewenangan dan tanggung jawab dengan anggota tim/organisasi, memberikan mereka otonomi yang lebih besar dalam mengeksekusi tugas-tugas mereka.

- e. Menghargai Keragaman Pendapat

Kepemimpinan demokratis menghargai keragaman pendapat dan perspektif dari anggota tim/organisasi, mempromosikan diskusi terbuka dan inklusif untuk mengeksplorasi berbagai ide dan sudut pandang.

f. Menginspirasi dan Mendorong Partisipasi

Pemimpin demokratis menginspirasi dan mendorong partisipasi aktif dari anggota tim/organisasi dengan memberikan dukungan, dorongan, dan penghargaan atas kontribusi mereka.

g. Fokus pada Pembangunan Keterampilan

Kepemimpinan demokratis sering mempromosikan pembangunan keterampilan dan pengembangan pribadi dari anggota tim/organisasi dengan memberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan mengelola proyek.

h. Peningkatan Komunikasi Tim

Kepemimpinan demokratis menghasilkan peningkatan komunikasi dan kolaborasi dalam tim/organisasi karena anggota tim merasa didengar dan dihargai oleh pemimpin mereka.

i. Penghargaan terhadap Kreativitas dan Inovasi

Pemimpin demokratis menghargai kreativitas dan inovasi dari anggota tim/organisasi, mendorong mereka untuk berpikir diluar kotak dan mengusulkan ide-ide baru.

j. Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan

Kepemimpinan demokratis sering kali menghasilkan tingkat kepuasan dan keterlibatan yang lebih tinggi dari anggota tim/organisasi karena mereka merasa memiliki kepemilikan dan kontrol atas proses pengambilan keputusan dan arah organisasi.

Pimpinan yang demokratis dalam arti semu tidaklah demokratis. Pimpinan demokratis seperti ini menjadikan demokratis sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Sebenarnya otoriter, akan tetapi berbuat seolah-olah demokratis. Pimpinan seperti ini sering disebut pimpinan pseudo-demokratis (Danim, 2004:76). Misalnya, ketika pemimpin mempunyai ide-ide atau konsep yang ingin diterapkan diorganisasinya, maka hal tersebut akan dibicarakan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya tetapi situasi diatur serta diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar

menerima ide atau konsep tersebut sebagai keputusan bersama (Sanusi, 2009:56).

Menurut Danim (2004:76) pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan pseudo-demokratis bercirikan antara lain:

- a. Banyak meminta pendapat, akan tetapi dia sudah mempunyai pendapat sendiri untuk dipaksakan disetujui,
- b. Seolah-olah mengiakan, akan tetap akhirnya menyalahkan,
- c. Pada saat-saat tertentu banyak memberikan pujian kepada bawahan, padahal hanya untuk menarik simpati semata mata,
- d. Dan mengambil keputusan secara simbolis.

Perbedaan yang jelas antara gaya kepemimpinan demokratis dan pseudo-demokratis terletak pada integritas dalam proses pengambilan keputusan serta keikhlasan dalam melibatkan anggota tim. Seorang pemimpin demokratis senantiasa melibatkan stafnya dalam setiap kegiatan sementara pemimpin pseudo-demokratis berpura-pura menunjukkan sikap demokratis, namun sebenarnya menerapkan gaya kepemimpinan otoriter.

2. Kinerja Pegawai

Menurut Smith dalam (Suwindia dan Kurnia, 2021:12) menyatakan bahwa kinerja adalah “*output drive from process, human or otherwise,*” jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Hasibuan (2004) dalam (Samuel Y. Warella, 2021:16) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja atau unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan oleh seorang atasan dalam rangka

mencapai tujuan organisasi. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi sebagai berikut (Jatiningrum, dkk, 2016:119):

- a. Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu,
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,
- c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim,
- d. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi,
- e. Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Teresa R. Michael (1978) dalam (Samsuddin, 2018:83) indikator kinerja pegawai meliputi a. Kualitas pelayanan, b. Komunikasi, c. Kecepatan, d. Kemampuan, e. Inisiatif. Untuk memahami indikator tersebut penulis akan uraikan seperti berikut ini:

- a. Kualitas pelayanan (*Quality of work*), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunaanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- b. Komunikasi (*Communication*), yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.
- c. Kecepatan (*Promptness*), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
- d. Kemampuan (*Capability*), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.

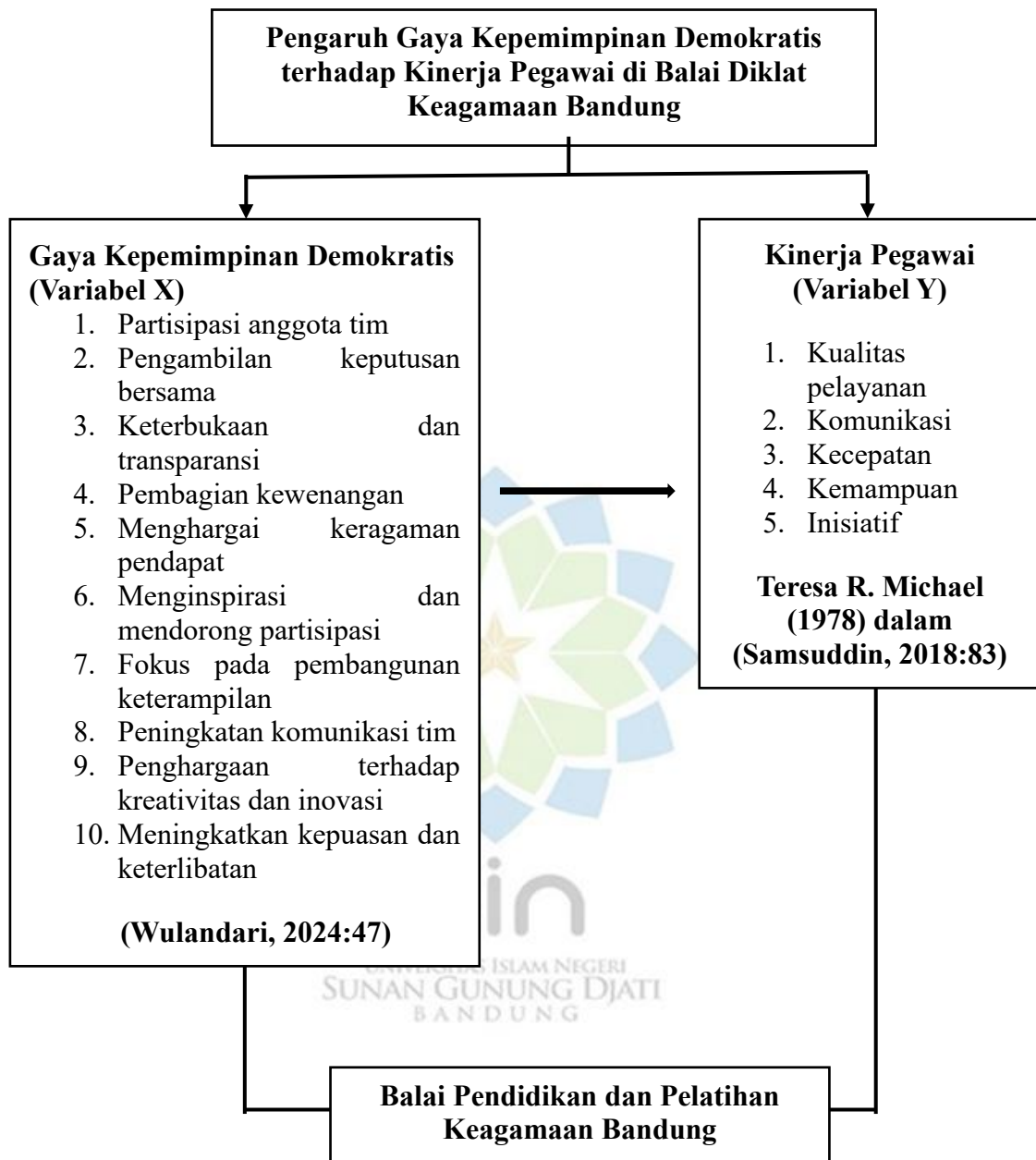
- e. Inisiatif (*Intiative*), yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadikemandulan dalam pekerjaan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai

Dalam organisasi, faktor yang mempengaruhi keberhasilan adalah kepemimpinan yang baik dan kinerja pegawai yang maksimal. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Kasmir (2016:189-193) bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya gaya kepemimpinan. Disini, gaya kepemimpinan demokratis membantu para pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memberi kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah. Hal ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, motivasi, serta kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Menurut Dawolo, dkk (2024) gaya kepemimpinan yang melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dapat menimbulkan rasa keterikatan terhadap pekerjaan, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Octavia Olla, dkk (2017) mendukung hal ini, dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis sangat dihargai dan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan demokratis, semakin meningkat pula kinerja pegawai disuatu organisasi. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan demokratis tidak hanya bertujuan mencapai untuk mencapai sasaran organisasi, namun juga membangun koneksi yang kuat antara pemimpin dan staf, yang pada akhirnya menghasilkan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka berpikir penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai” dapat diamati pada gambar berikut:



Gambar 1. 2 Kerangka Berpikir

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang disusun sebelum melakukan pengumpulan data. Pendugaan ini didasari oleh teori atau temuan-temuan hasil penelitian sebelumnya yang telah dipublikasi (Amruddin, 2020:185). Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu serta belum didukung oleh data empiris penelitian.

Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis noll (H_0)

H_0 : tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung.

2. Hipotesis alternatif (H_a)

H_a : terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung.

Berdasarkan kedua hipotesis diatas, peneliti mengajukan bahwasanya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Bandung.

H. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelusuran, peneliti menemukan beberapa sumber sebagai bahan rujukan atau pembandingan baik dari jurnal, skripsi serta hasil penelitian sebelumnya, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Handeka Setya Putra Sangjaya, dkk (2025), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Sistem Informasi dan <i>Kaizen 5S</i> terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamidi Cabang Sidoarjo.	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dan metode penelitian kuantitatif.	Pada tempat penelitian, serta variabel bebas yang lebih kompleks.	Berdasarkan hasil uji t variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) memiliki sig. 0,000 < 0,05 artinya gaya kepemimpinan demokratis (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
2.	Ruslan Haerani dan Sulaimiah (2024), Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Finansial Pengaruhnya	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dan	Pada tempat penelitian, serta variabel bebas yang lebih kompleks.	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Gangga Kabupaten Lombok Utara. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam

	terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Kantor Camat Gangga Kabupaten Lombok Utara.	metode penelitian kuantitatif.		penelitian ini, dimana H1 diterima. Artinya, semakin efektif gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan maka semakin tinggi tingkat kinerja pegawai, begitupun sebaliknya.
3.	Wan Milanda, Novita Sari, dkk (2024:268), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pusat Statistik Jakarta Selatan.	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dan metode penelitian kuantitatif.	Pada tempat penelitian, serta variabel bebas yang lebih kompleks.	Dari hasil uji t diketahui nilai $t_{hitung} < t_{tabel} = (2.739 > 2,001)$ lebih besar dari nilai dari $t_{tabel} = 2,001$ dan nilai signifikansi $= 0,008$ lebih kecil dari 0,05 atau 5%, maka H0 ditolak dan Ha diterima. Disimpulkan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
4.	Dian Fitria, dkk (2024), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jambi.	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Metode penelitian kuantitatif.	Pada tempat penelitian, variabel bebas yang lebih kompleks.	Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Jambi. Hal ini dapat dilihat dari level signifikan uji t sebesar 0,000 dibawah 0,05 artinya hipotesis yang diajukan terbukti bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.	Ika Mustika, dkk (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Komunikasi Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Metode penelitian kuantitatif.	Pada tempat penelitian, variabel bebas yang lebih kompleks.	Hasil analisis terhadap pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada unit pembangunan karakter taruna politeknik ilmu pelayaran Makassar menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka disimpulkan H_1 diterima, artinya Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
6.	Umban AdiJaya, dan Novita Risnawati (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Boneka Sukabumi.	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dan metode penelitian kuantitatif.	Pada tempat penelitian, serta variabel bebas yang lebih kompleks.	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Boneka Sukabumi, hal ini diperoleh dari hasil statistik uji regresi dengan nilai t hitung sebesar $-0,096$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,924 > 0,05$ dan koefisien regresi mempunyai nilai negatif sebesar $-0,017$, maka dari itu dalam penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang peneliti ajukan.
7.	Beta Hanindiya, dkk (2020), Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu	Pada tempat penelitian.	Diketahui bahwa t hitung (4.415) $> t$ tabel ($1,701$), dan nilai signifikansinya sebesar

	Demokratis terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil diLingkungan Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Simalungun dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> .	gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dan metode penelitian kuantitatif.		$0,00 < 0,05$ maka dapat disimpulkan hipotesis kedua diterima, artinya gaya kepemimpinan demokratis (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).
8.	Alan BudiKusuma (2022), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah <i>Baitul Maal wat Tamwil Al-Fath</i> Kota Tangerang Selatan.	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dan metode penelitian kuantitatif.	Pada tempat penelitian, serta variabel bebas yang lebih kompleks.	Dilihat dari nilai t hitung = 24,740 > dari t tabel = 0.67693 dan nilai signifikansi = 0,000 < dari 0,05, maka H_0 ditolak H_a diterima. Kesimpulannya terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) pada Kinerja Karyawan (Y).
9.	Rivan Ti Tomi (2021), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Provinsi Kalimantan Tengah.	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dan metode penelitian kuantitatif.	Pada tempat penelitian, serta variabel bebas yang lebih kompleks.	Gaya Kepemimpinan Demokratis secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bapelkes Provinsi Kalimantan Tengah. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji t untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan nilai t hitung 5,772 lebih besar dari t tabel 2,036 dengan nilai signifikansinya 0,000

				lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0,487.
10.	Nur Wahid et al., (2019), Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai.	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dan metode penelitian kuantitatif.	Pada tempat penelitian.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di dinas pendidikan kabupaten sinjai. Hal ini dikuatkan dari hasil uji regresi dapat dilihat pengaruh variabel bebas (kepemimpinan demokratis) terhadap variabel terikat (kinerja) adalah sebesar 20,62 %, sedangkan sisahnya dipengaruhi oleh variabel lain.
11.	Andi Hardianti (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Wajo.	Keduanya membicarakan topik yang sama yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai. Dan metode penelitian kuantitatif.	Pada tempat penelitian.	Gaya kepemimpinan demokratis pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Wajo berada pada kategori baik. Kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Wajo berada pada kategori tinggi. Dari hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis yang positif terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Wajo.

Berdasarkan analisis sebelas penelitian terdahulu, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan demokratis secara umum terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai diberbagai instansi, baik sektor publik maupun swasta. Sebagian besar penelitian, seperti yang dilakukan oleh Handeka Setya Putra Sangjaya (2025), Sulaimiah (2024), Kusuma (2024), Dian Fitria (2024), Ika Mustika (2023), Beta Hanindiya (2022), Kusuma A. B. (2022), Rivan Ti Tomi (2021), Jumarni (2017), dan Hardiyanti (2016), menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan yang melibatkan partisipasi, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap pendapat bawahan mampu mendorong pegawai bekerja lebih efektif dan produktif.

Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Umban AdiJaya, dan Novita Risnawati (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Boneka Sukabumi yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang berbeda ini menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan gaya kepemimpinan demokratis dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi yang lain, seperti karakteristik bawahan, kemampuan kerja dan budaya organisasi. Sebagian besar penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan analisis statistik seperti uji t dan regresi linear, untuk memberikan dukungan pada validitas temuan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun, implementasinya harus disesuaikan berdasarkan kondisi dan karakteristik organisasi tersebut.