

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

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

No.	Judul	Variabel	Tekhnik Analisis	Hasil
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Kurnia Alam Perista Kudus (Sonia, 2014)	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Loyalitas Karyawan Y : Kinerja Karyawan	Deskriptif Kuantitatif	a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Karyawan Hotel Olgaria Pekanbaru (Marfuah, 2015)	X1 : Gaya Kepemimpinan Y : Loyalitas Karyawan	Deskriptif Kuantitatif	a. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas karyawan pada hotel olgaria pekanbaru, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas karyawan berpengaruh positif namun dalam taraf sedang. Sehingga pengaruh kedua variabel ini signifikan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening ( Aurelia Dewanggi H.P 2016 )	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Budaya Organisasi X3 : Motivasi Y : Kinerja	Deskriptif Kuantitatif	a. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada motivasi b. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja c. Variabel motivasi memiliki peranan mediasi dalam hubungan antar gaya kepemimpinan pada kinerja guru
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis , Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Bahan Bangunan BJ Home Yogyakarta (Hanna Novita. P, 2015)	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Budaya Kerja Y : Kinerja Karyawan	Deskriptif Kuantitatif	a. Keseluruhan temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi kualitas budaya kerja  b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan secara positif dengan kualitas budaya kerja
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah SMPN 10 Surabaya	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Lingkungan Kerja X3 : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Karyawan	Deskriptif Kuantitatif	a. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, dari pengujian hipotesis menggunakan uji, maka hipotesis tersebut diterima secara signifikan.  b. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Indonesia Perusahaan telekomunikasi teknik ( Ali Orozi et al 2015 )	X1 : Gaya Kepemimpinan  Y : Kinerja Karyawan	Deskriptif Kuantitatif	a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang berbeda ini akan membantu dalam menyoroti bagaimana reaksi manajer dan karyawan b. Penelitian ini akan membantu untuk menantang manajemen dan pekerja dalam organisasi. Pada kedua hal penting yang melekat untuk meningkatkan kinerja.

Sumber: Diolah Dari Jurnal Penelitian Terdahulu

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan (Robert dan Jhon, 2009). Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja karyawan (Mangkunegara, 2004). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2004).

Menurut Hasibuan (2006) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil dari input dan output yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan atasannya.

Suyadi (2008) menyatakan kinerja yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sunarto (2003) kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan selama jangka waktu tertentu baik yang berbentuk output ataupun input yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab individu didasarkan dengan kecakapan, kesungguhan dan pengalaman serta dapat mencapai target sesuai hasil yang diharapkan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika. Kinerja karyawan pada penelitian ini adalah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan PT. Sekar Ayu Sentosa.

### **2.2.2 Indikator Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu Bernardin (Robbins, 2006) :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor penting kinerja menurut Hasibuan (2006) ada tiga, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi kinerja. Apabila kinerja karyawan baik dan optimal maka diharapkan kinerja perusahaan dapat berjalan optimal. Sedangkan menurut Robert dan Jhon (2001) faktor yang memengaruhi kinerja individu, yaitu :

1. Kemampuan individu
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Menurut Gibson (1987) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah :

1. Faktor individu, meliputi ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
2. Faktor psikologis, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi, meliputi struktur kepemimpinan dan sistem penghargaan organisasi, desain pekerjaan,

Kinerja karyawan memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Faktor kemampuan
2. Faktor motivasi
3. Faktor rating pegawai

## **2.3 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

### **2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya Kepemimpinan Demokratis, yaitu gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi (Prima, A, 2013). Pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan saat ada masalah. Selain itu pimpinan juga memberikan gambaran dan bimbingan yang efisien tentang tugas yang akan diberikan kepada bawahannya. Lebih dari itu seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokratis akan menggunakan jabatan dan kekuatan pribadinya untuk memaksimalkan potensi yang ada pada bawahannya sehingga baik karyawan maupun perusahaan dapat berkembang bersama-sama.

Pada gaya kepemimpinan demokratis ini terdapat koordinasi yang kuat atas pekerjaan yang diemban masing-masing bawahan sehingga kekuatan utama bukan pada pimpinan melainkan partisipasi aktif dari semua anggota. Rasa tanggung jawab internal pada masing-masing bawahan juga menjadi salah satu dasar dalam gaya kepemimpinan ini. Selain melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini juga harus bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Juga mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat (Sasongko, F, 2014).

### 2.3.2 Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis

Setiap gaya kepemimpinan tentunya mempunyai hal-hal yang membedakannya dari gaya kepemimpinan yang lainnya, begitu juga gaya kepemimpinan demokratis ini tentu juga mempunyai ciri-ciri tertentu. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sesuai dengan tulisan (Nugraha, W,U, 2013), antara lain:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak  
Bawahan dapat memberikan masukan atas keputusan yang dibuat pemimpin, sehingga cara pengambilan keputusan didasarkan atas musyawarah.
2. Terdapat pelimpahan sebagian wewenang kepada bawahan  
Keputusan sifatnya tidak semua bergantung pada pimpinan, yang mana bawahan juga bisa membuat keputusan tetapi dalam taraf yang sewajarnya.
3. Keputusan atau Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan  
Dalam pengambilan keputusan ataupun penyusunan kebijakan selalu melibatkan bawahan sehingga keputusan bukan hanya mementingkan sebelah pihak saja (pimpinan).
4. Komunikasi berlangsung timbal balik  
Tidak ada kecanggungan antara bawahan dan pimpinan dalam hal komunikasi tetapi bawahan tetap menghormati pimpinan sebagai pemimpin mereka.
5. Pengawasan dilakukan secara wajar  
Pengawasan yang dilakukan pimpinan tidak secara berlebihan sehingga bawahan merasa tertekan, tetapi dari pihak bawahanpun juga menjaga betul kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan.
6. Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan  
suatu kegiatan bukan hanya berasal dari pimpinan saja melainkan juga bawahan, asalkan ide tersebut dapat membawa organisasi kearah yang lebih baik dan berkembang.
7. Penyaluran aspirasi bawahan secara luas  
Pimpinan tidak membatasi kesempatan bawahan dalam menyalurkan aspirasinya sehingga bawahan berhak berpendapat semaksimal mungkin.
8. Tugas diberikan bersifat permintaan  
Tugas yang diberikan pimpinan bisa berasal dari permintaan bawahan yang tentunya berdampak positif bagi organisasi tersebut.

9. Pujian dan kritik seimbang

Pimpinan dan bawahan tidak selalu saling memuji atau mengkritik, keduanya berjalan seimbang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut.

10. Pimpinan mendorong prestasi bawahan

Pimpinan jeli dalam menggali dan mengembangkan potensi bawahannya sehingga bawahan mempunyai prestasi yang baik bagi organisasi.

11. Kesetiaan bawahan secara wajar

Bawahan tidak bersifat sebagai budak yang selalu manut pada atasannya, namun bawahan tetap memiliki rasa hormat yang tinggi pada atasannya.

12. Memperhatikan perasaan bawahan

Pemimpin bersikap mengayomi kepada bawahan, sehingga pemimpin mengerti apa masalah yang ada pada bawahan, sehingga pemimpin bisa mengambil kebijakan dengan segera.

13. Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai

Suasana yang selalu harmonis dalam lingkungan organisasi, tanggung jawab dipikul bersama, kelebihan yang paling utama, yaitu saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.3.3 Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Faktor-faktor gaya kepemimpinan demokrasi menurut Nugroho, A (2010) ada 4 (empat macam), yaitu:

1. Keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan
2. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat, saling menghargai
3. Pelatih mendorong prestasi sempurna para atlet dalam batas kemampuan secara wajar
4. Pujian dan kritik seimbang.

### **2.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas pekerjaan, dan tingkat prestasi pegawai. Untuk mencapai semua itu, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam memberikan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Seorang

pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat para pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi terhadap bawahannya.

Menurut Siagian ( 2002 ) ada beberapa indikator gaya kepemimpinan demokratis yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan dilakukan secara wajar
2. Menghargai ide dari bawahan
3. Memperhitungkan perasaan bawahan
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan
5. Menjalin hubungan baik dengan bawahan
6. Bisa beradaptasi dengan kondisi
7. Teliti dengan keputusan yang akan diambil
8. Bersahabat dan ramah
9. Memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan
10. Komunikasi yang baik dengan bawahan
11. Pengambilan keputusan bersama
12. Mendorong bawahan meningkatkan keterampilan

## **2.4 Loyalitas Karyawan**

### **2.4.1 Pengertian Loyalitas Karyawan**

Loyalitas merupakan kemauan bekerja sama yang berarti kesediaan mengorbankan kepentingan pribadi, kesediaan melakukan pengawasan diri dan kemauan untuk menonjolkan diri sendiri (Muhyadi, 1989). Streers dan Porter (1983) berpendapat bahwa loyalitas ada dua macam, yaitu sejauh mana karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya, kemudian loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku maksudnya proses dimana karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan menimbulkan rasa tanggung jawab dan dapat menimbulkan semangat kerja.

Loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan (Gouzali 2000). Sedangkan menurut Amin (2007) yaitu dukungan yang diberikan karyawan dalam perusahaan terhadap tindakan yang diharapkan untuk memastikan keberhasilan dan kelangsungan hidup, meskipun tindakan tersebut berlawanan dengan aspirasi karyawan.

Menurut Robbins (2003), Loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak



menghianati yang lain pada waktu diperlukan orang itu masih berstatus sebagai karyawan.

Jadi, di sini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan job description, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi.

#### **2.4.2. Indikator Loyalitas Karyawan**

Menurut Runtu (2014) Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”- nya juga.

Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standard, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

Ada 7 indikator yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi loyalitas karyawan sebagaimana dikemukakan Powers (dalam Runtu, 2014), yaitu:

1. Tetap bertahan dalam organisasi.  
yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan atau organisasi, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.
2. Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan.  
Yaitu karyawan rela untuk melakukan pekerjaannya di luar jam kerja demi terselesaikannya pekerjaan.
3. Mempromosikan organisasinya kepada pelanggan dan masyarakat umum

yaitu karyawan tersebut mempromosikan organisasinya, baik dari sudut produk, layanan, sebagai tempat kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan masa depan yang lebih baik.

4. Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.  
yaitu taat pada peraturan yang berlaku, karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.
5. Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.  
Yaitu karyawan bersedia untuk meluangkan waktu demi organisasi, meskipun karyawan harus mengorbankan waktu pribadinya.
6. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja.  
yaitu kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

### 2.4.3 Aspek – Aspek Loyalitas

Loyalitas kerja karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam organisasi, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja karyawan. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen organisasi yang berkaitan dengan karyawan maupun organisasi. Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (Soegandhi 2013), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

1. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam organisasi untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen organisasi ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
2. Tanggung jawab pada perusahaan/organisasi. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
3. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang - orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang- orang secara individual.
4. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi.
5. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara

pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

6. Kesukaan terhadap pekerjaan, organisasi harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

#### **2.4.4 Faktor-faktor Timbulnya Loyalitas Karyawan**

Steers dan Porter menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor – faktor :

1. karakteristik pribadi, meliputi : usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian;
2. Karakteristik pekerjaan, meliputi : tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas
3. Karakteristik desain perusahaan/organisasi, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggungjawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan
4. Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan/organisasi, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

### **2.5 Motivasi Kerja**

#### **2.5.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motiv, penimbulan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Handoko, 2002).

Robbins (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Mangkunegara (dalam Brahmasari, 2008) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja.
2. Teknik komunikasi *persuasif*, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

Hughes et al (dalam Koesmono, 2005) mengatakan pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting yaitu kompensasi dan pengharapan. Kompensasi adalah imbal jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalun menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, sedang pengharapan adalah harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya sehingga dapat memacu seseorang untuk maju.

Herzberg (dalam Robbins, 2006) memperkenalkan teori motivasi higiene

atau yang sering disebut dengan teori dua faktor, yang berpendapat bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg juga menyatakan bahwa terdapat faktor yang diinginkan seseorang terhadap pekerjaan mereka.

### **2.5.2 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Siagian (2008,), mengemukakan bahwa: “Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”

Menurut Siagian (2008) definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

#### **1. Daya Pendorong**

Semangat yang diberikan dari perusahaan kepada karyawannya untuk memotivasi karyawan agar kinerja diperusahaan menjadi lebih baik. Daya pendorong bisa dalam banyak bentuk. Salah satunya reward kepada karyawan atau dalam bentuk bonus.

#### **2. Kemauan**

Dorongan atau keinginan pada setiap manusia untuk membentuk dan mengaktualisasikan diri, dalam arti: mengembangkan segenap bakat dan kemampuannya, serta meningkatkan taraf kehidupan.

#### **3. Kerelaan**

Keikhlasan hati dalam setiap tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan dan ekspektasi yang diharapkan perusahaan kepada karyawannya.

#### **4. Membentuk Keahlian**

Kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran yang dimilikinya. Kemampuan tersebut dapat diasah dengan baik sesuai job description yang dimiliki karyawan tersebut.

#### **5. Membentuk Keterampilan**

Kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

#### 6. Tanggung Jawab

Kesadaran seseorang akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

#### 7. Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan setiap orang untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang sudah diberikan setiap individu / organisasi yang ada diperusahaan.

#### 8. Tujuan

Tindakan awal dari pembuatan rencana agar ketika dilaksanakan bisa mengarah sejalan dengan tujuan serta target yang telah dicanangkan sebelumnya

### 2.5.3 Teori-teori Motivasi

Untuk mencapai keefektifan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya.

#### a. Teori Motivasi Maslow

Teori Maslow dalam Reksohadiprojo dan Handoko (1996), membagi kebutuhan manusia sebagai berikut:

1. **Kebutuhan Fisiologis**  
Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
2. **Kebutuhan Rasa aman**  
Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
3. **Kebutuhan Sosial**  
Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.
4. **Kebutuhan Penghargaan**  
Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

b. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan perprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi Mc. Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan menurut Reksahadiprojo dan Handoko (1986) yaitu :

1. Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.
2. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditujukan dengan adanya bersahabat.
3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

c. Teori X dan Y dari Mc. Gregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X menurut Reksahadiprojo dan Handoko (1996) Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya.

1. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
2. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemauan dirinya diatas segalanya.

d. Teori Motivasi dari Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M – H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu "motivasi". Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab.

e. Teori ERG Aldefer

Teori Aldefer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu : ekstensi (E), keterkaitan (Relatedness) (R), dan pertumbuhan (Growth) (G). Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah

## **2.6 Hubungan Antar Variabel**

### **2.6.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja**

#### **Karyawan**

Pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat untuk melakukan pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan



yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

**H1 : Gaya Kepemimpinan Demokratis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.6.2 Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Loyalitas kerja adalah suatu keadaan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan social yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab identifikasi personal terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan sesuai keahliannya sehingga peningkatan efektifitas perusahaan dan disertai dengan pengabdian yang kuat. Loyalitas karyawan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik, taat pada peraturan dan optimal maka dapat dinilai karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan, bila karyawan tidak dapat bekerja dengan baik dan optimal berarti karyawan tidak loyal terhadap perusahaan. A.Suyunus Adiwibowo (2012) memperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyatakan bahwa loyalitas memberikan pengaruh positif lebih besar terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibanding gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

**H2 : Loyalitas Karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.6.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan demokratis yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi didalam diri setiap bawahan serta kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan motivasi kerja yang rendah.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi. Karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewebiasaan, dan juga pemimpin itu didalam menciptakan motivasi didalam diri bawahan. Maka dalam hal ini peneliti akan mengkaji tentang hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja, Norma Rosalia (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

**H3 :Gaya Kepemimpinan Demokratis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.**

### **2.6.4 Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Motivasi Kerja**

Loyalitas karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan oleh perusahaan. Akan sangat sulit bagi perusahaan untuk berkembang jika tidak memiliki karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi. Perusahaan harus berusaha menumbuh kembangkan

loyalitas karyawannya supaya perusahaan bisa tetap bertahan di saat sulit sekalipun. Motivasi yang diberikan atasan akan mempengaruhi karyawan untuk tetap bekerja secara maksimal, berusaha mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam bekerja, baik saat perusahaan sedang dalam kondisi normal maupun saat perusahaan mengalami kesulitan.

Karyawan yang loyal dan mendapatkan motivasi yang tinggi terhadap perusahaan, karyawan tersebut memiliki gairah untuk bekerja secara maksimal dan cenderung memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Untuk mendapatkan suatu produktivitas kerja yang baik bagi seorang pegawai atau karyawan maka dibutuhkan suatu keinginan yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya motivasi dan loyalitas kerja tersebut, akan membawa dampak positif dalam perusahaan. Selain motivasi kerja dari pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, maka perlu juga adanya suatu loyalitas dari pegawai tersebut untuk menjalankan standar-standar prosedur kerja yang ada supaya mendapatkan hasil yang baik. Dengan memiliki motivasi, loyalitas kerja pegawai dan maka seorang pegawai akan mempunyai produktivitas kerja yang baik. Dalam penelitian menunjukkan bahwa Loyalitas karyawan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **H4 : Loyalitas Karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja**

##### **2.6.5 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi seorang berawal dari

kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dengan tingginya motivasi yang diberikan pemimpin akan berdampak pada kinerja karyawan yang dihasilkan, dapat disimpulkan apabila karyawan mendapatkan motivasi yang tinggi maka akan tinggi pula kinerja karyawan.

Menurut Munandar (2001) ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Berdasarkan penelitian tersebut disimpulkan bahwa motivasi kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **H5 : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.6.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Jika Motivasi sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang terdiri dari pemimpin yang menghargai ide dari bawahan, menjalin hubungan baik dengan bawahan, Bisa beradaptasi dengan kondisi, bersahabat dan ramah, memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan, komunikasi yang baik dengan bawahan dan pemimpin yang memberikan perhatian pada karyawan. Mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan demokratis pada prinsipnya bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan bekerja sesuai target yang telah ditetapkan oleh PT. Sekar Ayu Sentosa.

Motivasi dan kemampuan karyawan secara kolektif berpartisipasi untuk meningkatkan kinerja. Ketika pemimpin memotivasi karyawan maka interaksi akan terjadi dan pemimpin akan mengetahui kapasitas kerja karyawan serta menetapkan pekerjaan sesuai dengan kapasitas mereka untuk mendapatkan produktivitas kerja yang maksimum.

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam suatu perusahaan telah terbukti mempengaruhi kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan demokratis mempengaruhi kinerja melalui berbagai mekanisme termasuk didalamnya melalui mekanisme mediasi. Motivasi telah terbukti memiliki peran mediasi dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap kinerja karyawan ( Aurelia Dewanggi 2016 ).

**H6 : Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan jika Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.**

#### **2.6.7 Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Jika Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening**

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hasibuan (2001), mengemukakan bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri.

Timbulnya motivasi disebabkan adanya sesuatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut, terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Jika tujuan telah tercapai, maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan mantap. Dengan adanya motivasi sebagai variabel intervening dapat menimbulkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Untuk mendapatkan suatu produktivitas kerja yang baik bagi seorang pegawai atau karyawan maka dibutuhkan suatu keinginan yang kuat untuk bekerja. Keinginan tersebut terwujud dalam motivasi dan loyalitas kerja tersebut dalam bekerja. Pegawai yang mempunyai motivasi akan bekerja dengan baik. Selain motivasi kerja dari pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, maka perlu juga adanya suatu loyalitas dari pegawai tersebut untuk menjalankan standar-standar prosedur kerja yang ada supaya mendapatkan hasil yang baik. Selain itu untuk menjalankan prosedur ini juga dibutuhkan pegawai untuk menjalankannya. Dengan memiliki motivasi, loyalitas kerja pegawai maka seorang pegawai akan mempunyai produktivitas kerja yang baik. Dalam penelitian yang di lakukan oleh Ryan Adhitama ( 2015 ) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan jika motivasi sebagai variabel intervening.

**H7 :Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan jika Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening**

## **2.7 Kerangka Konseptual**

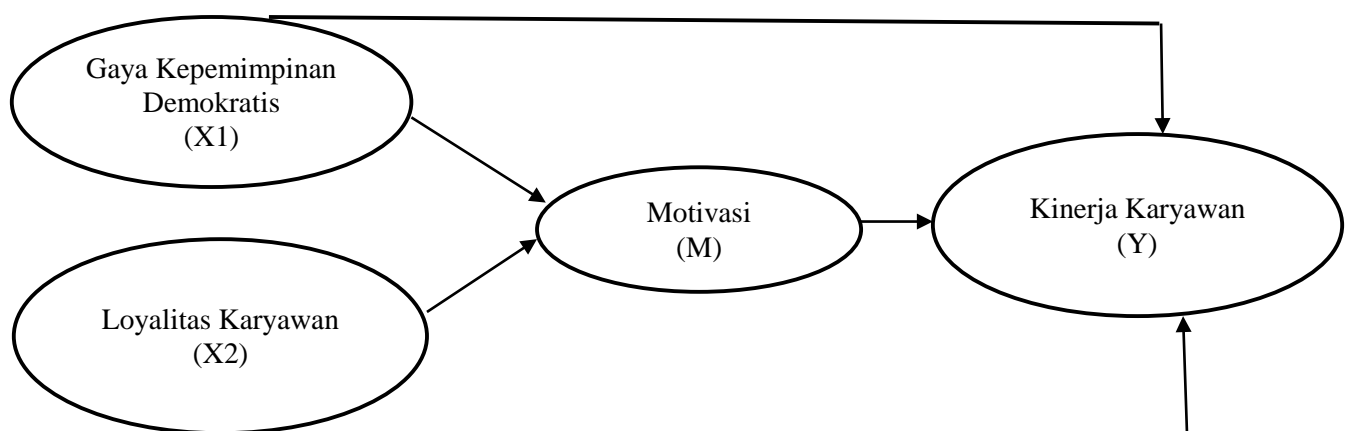
Gaya Kepemimpinan Demokratis mempengaruhi Kinerja, Pernyataan ini senada dengan penelitian sudah dilakukan oleh pegawai. Hubungan denganbawahan terjalin dengan baik, motivasi yang diberikan kepada bawahanmempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai seperti ketepatanhasil kerja, ketelitian hasil kerja, dan kerapian hasil kerja.

Loyalitas karyawan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik, taat pada peraturan dan optimal maka dapat dinilai karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan, bila karyawan tidak dapat bekerja dengan baik dan optimal berarti karyawan tidak loyal terhadap perusahaan.

Motivasi yang tinggi yang ada pada diri karyawan merupakan modal bagi suatu perusahaan untuk dapat mewujudkan loyalitas karyawan yang tinggi pula, hal ini tentunya merupakan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perusahaan dapat memilih cara memotivasi karyawan dengan tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan kerangka pemikiran bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sekar Ayu Sentosa, yang dipengaruhi motivasi sebagai variabel intervening. Secara skematis digambarkan seperti gambar dibawah ini :

**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



## 2.8 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, landasan teori dan penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan :

H1 : Semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis semakin tinggi kinerja karyawan.

H2 : Semakin tinggi loyalitas karyawan semakin tinggi kinerja karyawan.

H3 : Semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis semakin tinggi motivasi kerja.

H4 : Semakin tinggi loyalitas karyawan semakin tinggi motivasi kerja.

H5 : Semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi kinerja karyawan.

H6 : Semakin tinggi gaya kepemimpinan semakin tinggi kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.

H7 : Semakin tinggi loyalitas karyawan semakin tinggi kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.