

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian (Sukardi, 2009) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemasalahan terhadap Prestasi Kerja Petugas Penyuluh Lapangan pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak”. Tesis, Program Pascasarjana, Program Magister Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran Bandung. Penelitian ini menggunakan 11 ukuran sampel 61 orang dari populasi sebanyak 61, dengan metode penelitian survey eskplanatori, analisis statistika menggunakan path analysis. Dari hasil penelitian tersebut, disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan pomasalahan terhadap prestasi kerja pegawai secara simultan adalah sebesar 96 persen. Dari hasil penelitian yang bersifat kuantitatif tersebut dapat disampaikan bahwa tingkat disiplin pegawai petugas penyuluh lapangan pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak, dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pomasalahan yang dilakukan oleh Kepala Dinas. Hubungan pengaruh tersebut adalah bersifat secara positif. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan dan pomasalahan akan memberi dampak kenaikan nilai terhadap prestasi kerja pegawainya, atau sebaliknya semakin rendah nilai gaya kepemimpinan dan pomasalahan akan berdampak pada turunnya prestasi kerja pegawai.

Hasil penelitian dari Andre Setiawan (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asri Motor”. Hasil analisis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Asri Motor. Koefisien estimasi yang dihasilkan bernilai positif yang memiliki arti bahwa semakin baik gaya

kepemimpinan di PT. Asri Motor, maka kinerja dari karyawan akan semakin meningkat secara nyata (signifikan). Pemimpin yang partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Hal ini berdampak pada keputusan-keputusan yang dibuat tidak secara sepihak tetapi secara partisipatif (Badeni, 2013). Di sisi lain kinerja meliputi aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian (Robbins, 2006). Dari pendekatan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa aspek keterlibatan dari karyawan untuk tujuan bersama akan memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini sangat mungkin terjadi karena karyawan akan dapat dengan mudah memahami pekerjaannya karena apa yang diputuskan juga merupakan buah pikiran dari karyawan yang bersangkutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata jawaban secara keseluruhan pada variabel gaya kepemimpinan di PT. Asri Motor secara umum dipersepsikan baik oleh karyawan. Hal ini diketahui dari rata-rata jawaban secara keseluruhan dengan kategori setuju (baik). Di sisi lain kinerja karyawan PT. Asri Motor secara umum juga dapat dikatakan cukup baik. Dari kedua kategori rata-rata ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat menunjang kinerja karyawan di PT. Asri Motor.

Hasil penelitian dari Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)”. Sampel yang diperoleh sebanyak 101 responden. penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur dan Sobel Test dengan bantuan SPSS 15.0. Hasil Penelitian: gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Defenisi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Partisipatif adalah berkaitan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Seorang pengikut atau bawahan pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, partisipatif mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini.

Gaya ini disebut partisipatif karena pemimpin atau pengikut selain tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pimpinan yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah. Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pengikut memungkinkan untuk mengemukakan ide atau gagasan yang dimilikinya sehingga mereka memperoleh kesempatan untuk mewujudkan perannya dalam kelompok, dimana mereka memiliki kemampuan yang setiap saat dapat diberdayakan pemimpin bagi kemajuan kelompok dan organisasi yang dikutinya.

Pada kepemimpinan partisipatif, terkadang yang terlihat adalah bahwa partisipatif tersebut hanyalah pura-pura belaka. Misalnya seorang manajer mengumpulkan ide dan saran dari pihak lain, tetapi mengabaikannya ketika membuat keputusan. Sebaliknya, manajer meminta bawahannya

untuk membuat keputusan, namun dilakukan sedemikian rupa sehingga bawahan takut menunjukkan inisiatif atau pendapat yang berbeda dari pilihan yang menurut pengetahuan karyawan lebih disukai atasannya. Perilaku manajer dalam pengambilan keputusan, sebenarnya seringkali melibatkan campuran elemen dari prosedur-prosedur pengambilan keputusan bersama, seperti konsultasi mengenai diagnosis masalah, tetapi saat menentukan pilihan akhir dari berbagai alternatif solusi yang ada, ia memutuskan sendiri. Atau, ia mengkonsultasikan pilihan akhir atas solusi yang telah ditetapkan sendiri.

Ciri-cirinya pemimpin partisipatif ialah :

1. Pemimpin memberikan dukungan tinggi dan sedikit/rendah pengarahan.
2. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara berganti antara pemimpin dan bawahan.
3. Komunikasi dua arah ditingkatkan.
4. Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif.
5. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan.

Selain itu perlu ditinjau juga dari bagaimana tipe kepemimpinan partisipatif. Berikut beberapa tipe kepemimpinan partisipatif :

1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

3. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (determination), ketekunan (persistence), daya tahan (endurance), keberanian (courage).

5. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Adapun Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif sebagai berikut :

1. Pengambilan Keputusan Bersama

Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.

2. Memberikan Kesempatan Kepada Karyawan

Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Hubungan yang baik antara Pimpinan dan Karyawan

Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.

4. Motivasi

Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2003, p.290-291) Indikator utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin partisipatif adalah :

1. Kecerdasan (Intelligence)

Pemimpin tidak hanya harus memperlihatkan gaya dan penampilan fisik yang luar biasa, tapi dia juga harus mengisi dirinya dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk membuat dirinya mampu bekerja dengan cerdas dan tegas

2. Kedewasaan, sosial dan Hubungan sosial yang luas

Pemimpin harus memiliki emosional untuk bertindak berdasarkan nilai-nilai positif. Pemimpin harus membangun hubungan manajemen yang saling menguntungkan dan yang saling berkontribusi. Pemimpin harus memiliki kesejahteraan emosional dan kesejahteraan fisik dalam kondisi dan situasi apapun. Pemimpin harus memiliki optimisme terhadap semua tugas dan tanggung jawab. Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mengatasi semua gejolak emosi berdasarkan pengalaman yang ada dan selalu memiliki kreatifitas untuk memperbaiki keadaan.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Dalam hubungannya dengan motivasi, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap penciptaan lingkungan kelompok yang kondusif agar dapat memotivasi anggota-anggota kelompoknya. Agar

dapat menginspirasi individu untuk memotivasi dirinya sendiri, seorang pemimpin perlu memahami kebutuhan dan keinginan individu tersebut. Lingkungan kondusif yang dapat memotivasi sangat penting, karena motivasi setiap individu akan berkorelasi langsung dengan produktivitas.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya

2.2.2 Definisi dan Indikator Kinerja karyawan

Setiap Karyawan dalam perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya (Gibson, et al, 1995:364). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Lalu Mangkunegara (2005:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja karyawan dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil

kerja yang diharapkan perusahaan, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan.

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Adapun tujuan kinerja karyawan menurut Rivai (2009:549):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja karyawan, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan perusahaan.
3. Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktivitas kerja dalam perusahaan.

Adapun faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan diantaranya:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu (Robbins, 2006:260).

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

2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

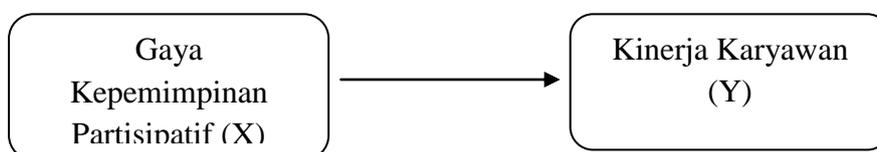
Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin. Gaya kepemimpinan partisipatif sangat efektif dalam menetapkan tujuan karena selalu mengharapkan pendapat, saran dan kritikan dari bawahan pada proses pengambilan keputusan. Pendapat, saran dan kritik dari bawahan sangat dibutuhkan guna terciptanya situasi kerja yang saling mendukung, tidak monoton dan fleksibel, kerjasama yang kuat dalam pencapaian tujuan bersama. Menurut Prawirosentono dalam Pasolong (2007:176) mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan atau sekelompok karyawan dalam suatu perusahaan, sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan”.

Untuk mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi, karena dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pimpinan). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi (Fairholm, 2009). Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja karyawan.

2.4 Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran adalah penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan dan argumentasi dalam merumuskan hipotesis. Berikut kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu



2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:96), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah

dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Adapun hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. H_0 : Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu Syariah Muhammadiyah Palembang.
2. H_1 : Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu Syariah Muhammadiyah Palembang