

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Partisipatif

Sampai saat ini, studi tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan para ahli. Dalam kajian manajemen SDM atau perilaku keorganisasian banyak ditemukan literatur yang membahas topik tentang kepemimpinan. Begitu banyaknya teori kepemimpinan yang ditemukan pada saat ini justru dapat membuat bingung para pembaca. Khususnya dalam menentukan jenis teori atau gaya kepemimpinan yang akan dijadikan pedoman dalam aktivitas manajerialnya. Demikian juga untuk tujuan referensi penelitian, peneliti harus dapat memilah dan memilih secara tepat teori kepemimpinan yang akan dijadikan fokus kajian dalam penelitiannya.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. *Leadership* adalah kata benda (*noun*) yang berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang secara harafiah memiliki banyak makna, diantaranya menyebabkan, menuntun, memimpin, menggiring, mengarahkan dan memenangkan (Echols and Shadily, 1997:351).

Pemimpin (*leader*) adalah tokoh atau orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau mengajak orang lain (pengikut atau anak buah), untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya.

a. Gaya Kepemimpinan Menurut Smircich & Morgan

“Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others”, (Smircich & Morgan, 1982:258).

"Kepemimpinan diwujudkan dalam proses di mana satu atau lebih individu berhasil dalam kelompok dan menyadari realitas kehadiran orang lain", (Smircich & K. Morgan, 1982:258).

b. Gaya Kepemimpinan Menurut Jacobs & Jaques

“Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose”, (Jacobs & Jaques, 1990: 281).

"Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan menyebabkan orang bersedia mengeluarkan tenaga untuk mencapai tujuan", (Jacobs & Jaques, 1990:281).

Karakteristik kepribadian seorang pemimpin harus memiliki beberapa keistimewaan, diantaranya *adaptable* (mudah menyesuaikan diri), *assertive* (lugas), *charismatic* (berwibawa dan berkarisma), *creative* (banyak ide), *decisive* (tegas mengambil keputusan), *dominant* (menonjol diantara rekan-rekannya), *energetic* (bertenaga dan berstamina tinggi), *extraverted* (berkepribadian terbuka), *friendly* (ramah terhadap siapa saja), *honest* (jujur), *intelligent* (cerdas), *masculine* (jantan), *self-confident* (percaya diri), dan *wise* (bijaksana).

c. Gaya Kepemimpinan Menurut Likert

Deskripsi Teori Rensis Likert berhasil mengidentifikasi empat gaya utama kepemimpinan, khususnya berdasarkan proses pengambilan keputusan dan tingkat sejauh mana orang terlibat dalam pengambilan keputusan. Ke-empat gaya kepemimpinan menurut Likert, adalah :

1.) Gaya Kepemimpinan Eksploitatif Otoritatif (*Exploitive-Authoritative*)

Dalam gaya kepemimpinan ini, dalam mencapai tujuannya pemimpin memiliki kepedulian yang rendah terhadap pengikut dan menggunakan metode yang berbasis ancaman serta rasa takut. Komunikasi hampir seluruhnya bersifat dari atas mengalir ke bawah (*top down*) dan secara psikologis terbentuk jarak yang jauh antara pemimpin dengan pengikut.

2.) Gaya Kepemimpinan Kebajikan Otoritatif (*Benevolent Authoritative*)

Ketika pemimpin meningkatkan kepedulian terhadap anak buah pada posisi kepemimpinan eksploitatif-otoriter, maka akan terbentuklah gaya kepemimpinan otoriter baru yang disebut “gaya kepemimpinan kebajikan-otoritatif” atau *Benevolent Dictatorship Leadership Style*.

Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin lebih menggunakan penghargaan untuk mendorong kinerja yang tepat dan lebih bersedia mendengarkan kebutuhan pengikutnya, meskipun pada akhirnya apa yang mereka dengar sering bersifat laporan Asal Bapak Senang (ABS). Walaupun mungkin ada beberapa keputusan yang didelegasikan, namun hampir semua keputusan besar masih tetap dibuat secara terpusat.

3.) Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Aliran informasi gaya ini sudah mulai berubah dari bawah ke atas (*bottom up*) dan masih bersifat sangat hati-hati, namun sudah mulai sedikit lebih berkualitas. Pemimpin berusaha secara sungguh-sungguh dan tulus untuk mendengarkan dengan cermat setiap gagasan pengikut. Namun demikian, keputusan utama sebagian besar masih tetap dibuat secara terpusat.

Contoh gaya kepemimpinan konsultatif, dapat dilihat pada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). KPK dipimpin oleh seorang Ketua, namun keputusan harus dibuat dengan mendengarkan aspirasi anggota komisioner lainnya. Dengan demikian, keputusan KPK memang diputuskan oleh seorang ketua, namun pertimbangan dan masukan anak buah atau

anggota komisioner menjadi hal yang sangat penting untuk didengarkan oleh pimpinan.

4.) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pada tingkat ini, pemimpin memanfaatkan secara maksimum metode partisipatif, yaitu dengan melibatkan orang-orang di level bawah dalam pengambilan keputusan. Orang-orang di seluruh bagian organisasi secara psikologis merasa lebih dekat dan dapat bekerja sama dengan baik di semua tingkatan.

Dalam sistem pemerintahan yang demokratis seperti di Indonesia saat ini, ternyata gaya kepemimpinan partisipatif atau akomodatif juga dipraktekkan oleh presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Dengan membentuk Kabinet Indonesia Bersatu atau Kabinet Gotong Royong dengan dasar koalisi partai - partai besar, sebenarnya gaya kepemimpinan ini juga dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan partisipatif.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah pendelegasian wewenang ter-desentralisasi, keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan, komunikasi dari atasan dan bawahan dua arah, berorientasi pada hubungan, asumsi pada karyawan karyawan dapat bekerja sama dan bermoral, serta perencanaan tujuan dilakukan oleh

keterlibatan karyawan. (Badeni dalam Andre Setiawan 2017:3)

Indikator gaya kepemimpinan partisipatif (Wirawan, 2013:380), yaitu sebagai berikut:

- a.) Jumlah kekuasaan dan kebebasan menggunakannya pemimpin dan pengikut sama besar.
- b.) Jumlah dan kebebasan menggunakan kekuasaan diatur dalam uraian tugas dan prosedur penggunaan kekuasaan.
- c.) Pembuatan keputusan mengenai kebijakan dan aktivitas pelaksanaan dilakukan oleh pemimpin bersama-sama dengan para pengikutnya.
- d.) Pemimpin menentukan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi dengan bantuan para pengikutnya.
- e.) Pemimpin mendelegasikan sebagian tugasnya kepada para pengikutnya.
- f.) Kreativitas dan inovasi para pengikut sedang.

Kelebihan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Menurut Wirawan (2013:384) setiap gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai keunggulan dan kelemahan seperti halnya gaya kepemimpinan partisipatif yang memiliki keunggulan sebagai berikut:

- a.) Cocok untuk organisasi dimana pemimpinnya berupaya memberdayakan para pengikutnya.

b.) Menciptakan tim kerja pemimpin dan para pengikut yang kohesif.

c.) Menghasilkan kepuasan kerja tinggi bagi para pengikut.

Sedangkan kelemahan gaya kepemimpinan partisipatif menurut Wirawan (2013:384) adalah:

a.) Tidak cocok jika para pengikut berkualitas rendah dan pasif.

b.) Tidak cocok dalam situasi darurat dan kritis.

c.) Memerlukan pengertian dan kesabaran pemimpin.

d.) Pembuatan keputusan dapat lambat.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas, dan penulis menetapkan beberapa indikator gaya kepemimpinan partisipatif dalam penelitian ini ,yaitu sebagai berikut:

a) Jumlah dan kebebasan menggunakan kekuasaan diatur dalam uraian tugas dan prosedur penggunaan kekuasaan.

b) Pembuatan keputusan mengenai kebijakan dan aktivitas pelaksanaan dilakukan oleh pemimpin bersama-sama dengan para pengikutnya.

c) Pemimpin medelegasikan sebagian tugasnya kepada para pengikutnya.

d) Pemimpin menentukan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi dengan bantuan para pengikutnya.

Dalam hal ini penulis memilih indikator berdasarkan gaya kepemimpinan yang di jalankan oleh pimpinan PT. Global Teknik Multikarya, indikator yang dipilih berasal dari teori Wirawan, 2013:380.

2. Kinerja karyawan

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut Byars (dalam Indrasari:2017) bahwa

“kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas”.

Faktor - faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang yaitu sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri, serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa. (Siagian dalam Indrasari : 2017)

a. Dimensi Kinerja Karyawan

Munandar (2002:110) membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain: *identification*, *measurement*, dan *management* mengenai prestasi kerja di dalam organisasi.

- 1.) *Identification*, yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal

memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *job analysis*. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.

- 2.) *Measurement*, merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk *managerial judgment* prestasi kerja yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketentuan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara teknis, sejumlah ketentuan itu seperti halnya predikat *exellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.
- 3.) *Management*, yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi tenaga kerja di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan

secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja tenaga kerja oleh manajer lini.

b. Kriteria Penilaian Kinerja

Menurut Bono dan Judge dalam indrasari : 2017 kinerja karyawan dapat diukur melalui aspek - aspek berikut :

- 1.) Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang mendekati sempurna atau yang memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- 2.) Produktivitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang diselesaikan.
- 3.) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditentukan serta dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- 4.) Efektifitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi, untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- 5.) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasi yang merugikan.
- 6.) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dan organisasinya.
- 7.) Tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan adalah variabel terikat, berdasarkan aspek - aspek di atas penulis memilih beberapa

indikator kinerja yang sesuai dengan yang terjadi di PT. Global Teknik Multikarya. Berikut indikator yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah kualitas, produktivitas, dan ketepatan waktu, berdasarkan teori dari Bono dan Judge dalam Indrasari : 2017.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja yang kemudian menjadi referensi yang relevan dengan penelitian ini antara lain dapat dilihat pada tabel 2.1 dan tabel 2.2 sebagai berikut :

Tabel 2.1

Tabel penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis alternatif

NO	UNSUR PENELITIAN	URAIAN
1	Nama dan Tahun	I Komang Gede dan Putu Saroyeni Piartini (2018)
2	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar
3	Metode Penelitian	Metode asosiatif
4	Hasil Penelitian	Hasil analisis data menunjukkan motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan adanya motivasi kerja sebagai pendorong bagi karyawan menunjukkan sikap dalam meningkatkan kinerjanya.

Sumber : E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 7.4 (2018):1107-1134

Tabel 2.2

Tabel penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis nol

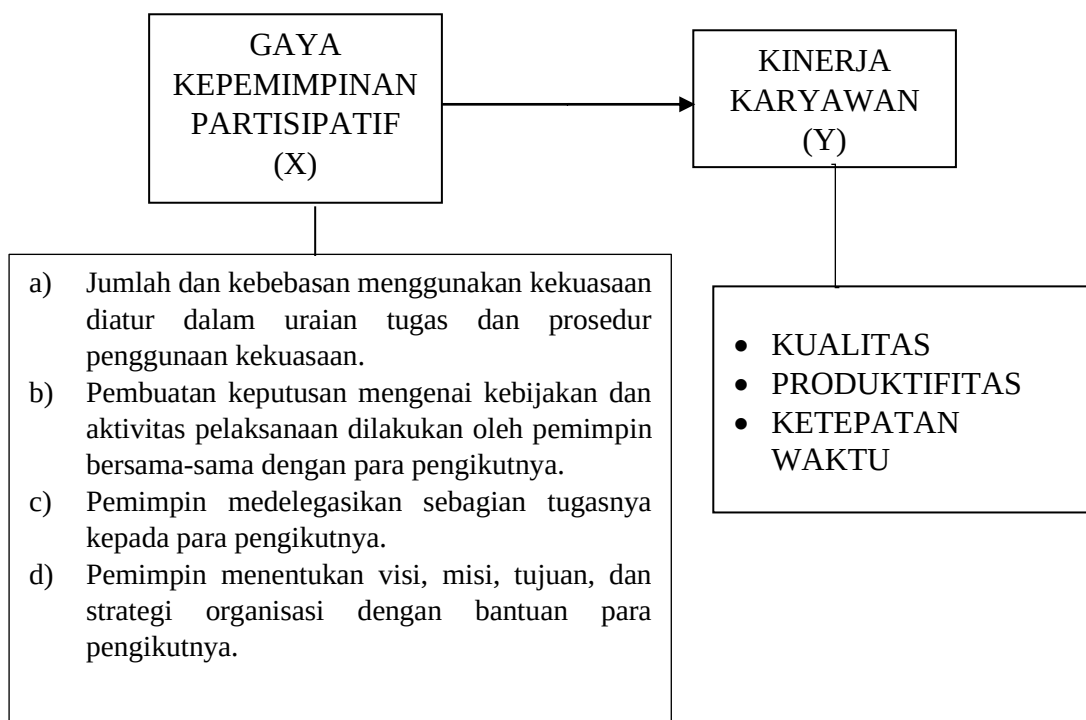
NO	UNSUR PENELITIAN	URAIAN
1	Nama dan Tahun	Albertus Karjono dan M. Widayanti DSK (2016)
2	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan <i>Locus of Control</i> Sebagai Variabel Moderating Pada Yayasan Asti Dharma
3	Metode Penelitian	Metode angket, dengan menggunakan variabel yakni variabel bebas variabel terikat, dan variabel moderating
4	Hasil Penelitian	Penelitian tersebut menyimpulkan : • Tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada Yayasan Asti Dharma, hal ini karena ternyata $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ ($1,56 < 1,66$) • Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja, hal ini karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($4,451 > 1,66$) • Tidak terdapat pengaruh <i>locus of control</i> terhadap kinerja karena perhitungan tidak signifikan dan koefisiennya negatif. • Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, hal ini karena $F \text{ hitung}$ sebesar $32,194 >$ dari $F\text{-tabel}$ yang sebesar 2,66.

Sumber : jurnal ESENSI, vol. 19 no. 2 / 2016

C. Kerangka Teori

Berikut ini penulis menggambarkan kerangka konseptual yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 2.1 di bawah ini :

Gambar 2.1
Kerangka teori



Sumber : Data diolah peneliti tahun 2022

Kerangka teori penelitian tersebut dimulai dengan menganalisis dampak gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di PT. Global Teknik Multikarya, dimana indikator kinerja yang dinilai yaitu, kualitas kerja, produktivitas kerja, dan ketepatan waktu karyawan baik saat hadir dan dapat memenuhi tenggat waktu dalam menyelesaikan tugas.

D. HIPOTESIS

Berdasarkan penelitian terdahulu pada tabel 2.1 hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada tabel 2.2 hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari kedua penelitian tersebut, dapat diperoleh hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori hasil penelitian terdahulu maka peneliti menentukan bahwa hipotesis sementara adalah :

Ha : Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Ho : Tidak ada pengaruh Gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan.