BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Kinerja*

1. *Pengertian Kinerja*

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara dalam Masihtasari (2015) mengemukakan (prestasi kerja) adalah pendapat ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil produksi berupa kualitas dan kuantitas sebuah barang dan jasa melalui proses kerja yang dilakukan pegawai berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan sebelumnya.

Kinerja menurut Russell dan Bernadi dalam Masihtasari (2015) mengemukakan bahwa performance (kinerja) adalah catatan yang di hasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Pendapat tersebut dapat diasumsikan bahwa kinerja merupakan alat yang mengukur fungsi-fungsi pekerjaan tertentu yang dikerjakan oleh pegawai selama periode waktu tertentu tujuannya agar diketahui apakah terjadi penurunan atau peningkatan.

Kemudian menurut Prawirosentono dalam Mahtiahsari (2015) kinerja atau performance adalah 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. Pendapat tersebut mengandung arti bahwa kinerja merupakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hasil dari sebuah proses kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai atau sekelompok karyawan, yang nantinya diharapkan akan menghasilkan produk baik itu berupa barang atau jasa yang legal dan berdasarkan moral dan etika yang berlaku disuatu lingkungan dan kondisi masyarakat.

Defenisi kinerja menurut Irawan dalam Armedhiana (2015) menyatakan bahwa, Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur. Sehingga kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam pelaksanaan tugas yang berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan.

Menurut Simamora (1995) kinerja adalah suatu hasil kerja yang berupa kualitas dan kuantitas yang dipengaruhi oeh kemampuan dari dalam diri dan lingkungan sekitar sebagai penunjang.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta hasil kerja atau tingkat keberhasilan yang didapat oleh karyawan dengan membandingkan standar yang ditentukan oleh perusahaan dalam sebuah organisasi pada periode tertentu yang nantinya akan diukur melalui melalui kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, komunikasi, Motivasi dalam bekerja, serta mampu melihat peluang yang ada.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. ***Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja***

Menurut Simamora (1995) kinerja sangat di tentukan oleh 3 (tiga) hal yakni :

1) Faktor individual yang terdiri dari :

a) Kemampuan dan keahlian

Kemampuan yang dimiliki oleh pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena semakin baik kemampuan akan semakin baik juga kinerjanya.

a) Latar belakang

Latar belakang darimana pekerja berasal juga mempengaruhi pekerjanya,bilamana seorang berasal dari bidang yang sama dengan dia bekerja itu akan membantu dia berkembang dan peningkatan kinerjanya.

b) Demografi

Lingkungan yang efisien dapat membantu pekerja untuk mengembangkan kinerjanya, karena lingkungan yang mendukung bisa menjadi pendukung para pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

2) Faktor psikologis yang terdiri dari :

a) Attitude

Sikap yang baik akan membantu sipekerja untuk mengembangkan kinerjanya, karena sikap saling membantu dan peduli lingkungan adalah salah satu kunci mengembangkan kinerja.

b) Personality

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setiap orang memiliki kepribadian yang sangat berbeda, oleh karena itu seseorang yang memiliki kepribadian yang menyenangkan akan bisa membantu kita mengembangkan kegiatan kinerjanya.

c) Motivasi

Memiliki motivasi yang tinggi bisa membuat para pekerja menjadi lebih bersemangat dalam mengembangkan kinerjanya.

3. Faktor organisasi

a) Sumber daya

Setiap organisasi memiliki sumberdaya yang bisa meningkatkan produksi dan hasil, oleh karena itu sumberdaya yang unggul pasti akan diperlukan para pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

b) Kepemimpinan

Bagaimana cara seorang memimpin organisasi perusahaanya, yang begitu juga akan sangat membantu karyawannya untuk mengembangkan kinerjanya.

c) Penghargaan

Memberikan apresiasi/penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang menarik disetiap bulannya, membuat para pekerja yang lainya untuk berlomba-lomba dalam mengembangkan kinerjanya.

d) Struktur

Struktur organisasi yang tepat akan membantu karyawanya yang fokus terhadap pekerjaannya dan mampu untuk meningkatkan kinerjanya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Simamora di atas dapat dipahami bahwa faktor individual, faktor psikologis dan faktor organisasi sangat penting karena sub faktor dari ketiga faktor tersebut mempunyai keterkaitan dan sangat vital bagi sebuah kinerja karyawan baik itu secara individu maupun secara kelompok sehingga akan mepengaruhi pegawai untuk bekerja lebih baik dan obyektif yang akhirnya pencapaian hasil kinerja meningkat.

Menurut A. Dale Timple dalam dirk Malaga (2013), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Dari kesimpulan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja ada beberapa faktor diantaranya adalah faktor individu, psikologis, dan organisasi.

3. Dimensi Kinerja

Bernadin dalam Simamora (1995) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk menguku kinerja antara lain:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Kualitas pekerjaan (quality) merupakan nilai dimana proses atau hasil dari ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri.

b) Ketepatan waktu (timeliness) merupakan nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, atau pada waktu yang ditentukan.

c) Inisiatif akan menjadi karyawan yang lebih baik lagi dan bisa berkembang dalam setiap pekerjaannya.

d) Komunikasi yang baik antara pegawai satu dengan lainya akan menimbulkan hubungan yang sinkron dan membuat perkejaan menjadi lebih mudah dan lebih ringan dan produktivitas bisa meningkat.

e) Kemampuan diri (Interpersonal Impact) merupakan terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Dimensi kinerja kadang-kadang digunakan secara bergantian untuk pengukuran kinerja tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian, sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati menurut Mathis dan Jackson (2002) dimensi kinerja dibagi atas lima yaitu kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, komunikasi.

Kemudian terdapat tujuh indikator kinerja menurut Wibowo (2010) sebagai berikut :

a) Tujuan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Standart

c) Umpan balik

d) Alat atau saran

e) Kompetensi

f) Motif

Pendapat wibowo diatas dapat diasumsikan bahwa indikator kerja terdiri dari tujuan, standart, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motif dan peluang yang saling berkaitan satu sama lain agar supaya menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dalam sebuah organisasi.

Dari kesimpulan diatas Dimensi kinerja memiliki beberapa untuk mengukur kinerja seorang pekerja diantaranya adalah kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, komunikasi.

B. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

1. Pengertian gaya kepemimpinan

Menurut Robins (2002) kepemimpinan adalah suatu keahlian untuk memberikan pengaruh terhadap karyawan sehingga mereka mau melakukan pekerjaan sehingga berhasil mencapai tujuan.

Menurut Siagian (2007) seorang pemimpin harus dapat mewujudkan semangat kerja karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, itu semua bergantung pemimpin. Oleh karena itu diperlukanlah suatu pendekatan ke karyawan agar pemimpin

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat memberikan pengaruhnya kepada karyawan. Menurut Mangkunegara dalam Siagian.

Menurut Yukl (2011) kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi dan membuat seluruh karyawan ikut turut serta memberikan kontribusinya kepada perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Ardana (2011) kepemimpinan adalah kegiatan memberikan pengaruh kepada karyawan dan mendelegasikan tugas sehingga semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan sebelumnya.

Dari beberapa pakar dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah adalah suatu keahlian untuk memberikan pengaruh terhadap karyawan sehingga mereka mau melakukan pekerjaan sehingga berhasil mencapai tujuan dan berjalan sesuai dengan yang diharapkan sebelumnya.

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Davis (1998) Pemimpin partisipatif mendesentralisasikan wewenang. Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak, seperti halnya dengan autokratik, karena keputusan itu timbul upaya konsultasi dengan pengikut dan keikut sertaan mereka.

Kepemimpinan pertisipatif adalah aktivitas yang bersifat autokratik, membuat keputusan dengan melibatkan karyawan, mendelegasikan tugas, mempengaruhi karyawan dan membuat karyawan ikut serta dalam memajukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan, sehingga dapat menumbuhkan semangat dan solidaritas antara atasan dan bawahan, Yetto (1973).

Menurut Siagian (2007) gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya dimana seorang pemimpin melibatkan seluruh karyawannya dalam pengambilan keputusan. Sehingga ada kesan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif ini dapat menumbuhkan rasa demokrasi yang tinggi. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap karyawan, mereka merasa dihargai karena mereka dilibatkan langsung dalam pengambilan kebijakan.

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai proses pembuatan keputusan bersama atau setidaknya berbagi dan bawahannya dalam Bell, Clement & Mjoli, Themba (2014).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pertisipatif adalah aktivitas yang bersifat autokratik, membuat keputusan dengan melibatkan karyawan, mendelegasikan tugas, mempengaruhi karyawan dan membuat karyawan ikut serta dalam memajukan perusahaan, sehingga dapat menumbuhkan semangat dan solidaritas antara atasan dan bawahan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Teori-Teori Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau melakukan apa yang diperintahnya. Hal ini penting karena bagaimanapun seorang pemimpin mempunyai peran sebagai figur yang dapat dijadikan contoh oleh para bawahannya. Selain itu, Pemimpin juga disebut-sebut sebagai *leader* yang berfungsi melakukan hubungan interpersonal dengan bawahannya dengan cara memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan para bawahannya supaya bekerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Menurut Nawawi (2006) teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat yaitu teori sifat, teori perilaku, teori situasional dan teori atribusi. Adapun penjelasan beberapa poin diatas, akan diuraikan dibawah ini.

a. Teori Sifat

Studi awal tentang kepemimpinan dilakukan pada tahun 1940an - 1950an, memusatkan perhatian pada sifat-sifat dari pemimpin.Para peneliti mencoba menemukan karakteristik-karakteristik individual yang membedakan pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang gagal. Dan akhirnya mencoba mengaitkan karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik-karakteristik individual lainnya dari pemimpin yang berhasil dimasa lampau. Ralph Stogdill mengidentifikasi enam klasifikasi dari system kepemimpinan, yaitu:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Karakteristik fisik diantaranya seperti umur, penampilan, tinggi dan berat badan, telah dipelajari pada berbagai penelitian awal tentang kepemimpinan.
2. Latar belakang sosial ekonomi dari pemimpin telah memfokuskan pada faktor-faktor seperti pendidikan, status sosial, dan mobilitas.
3. Intelegensia yakni pemimpin memiliki kemampuan lebih tinggi dalam memutuskan, lebih tegas, pengetahuannya lebih luas dan berbicara lebih fasih.
4. Kepribadian yakni kepemimpinan menyarankan bahwa pemimpin yang efektif berkaitan dengan faktor-faktor kepribadian seperti kewaspadaan, kepercayaan diri, dan integritas pribadi.
5. Karakteristik hubungan tugas yaitu pemimpin memiliki ciri-ciri seperti kebutuhan akan prestasi yang tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas yang tinggi.
6. Karakteristik sosial yakni pemimpin umumnya aktif terlibat dalam berbagai aktifitas, bergaul secara luas dengan semua orang, dan bekerja sama dengan orang lain.

2. Teori Perilaku

Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku dipusatkan pada efektifitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut. Teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas *(task orientation)* dan orientasi pada karyawan *(employ orientation)*. Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya.

Orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati diantara anggota kelompok.

3. Teori Situasional

Salah satu tujuan manajer yang penting adalah mendiagnosa dan menilai faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinannya. Mendiagnosa meliputi identifikasi dan memahami faktor-faktor yang berpengaruh. Situasi yang perlu didiagnosa oleh manajer meliputi empat bidang yaitu:

1. Karakteristik manajerial yang terdiri dari kepribadian, kebutuhan dan motivasi, serta pengalaman masa lampau dan penguatan.
2. Faktor bawahan yang terdiri dari kepribadian, kebutuhan dan motivasi, serta pengalaman masa lampau dan penguatan.
3. Faktor kelompok yang terdiri dari tingkat perkembangan kelompok, struktur kelompok, dan tugas kelompok.
4. Faktor organisasi yang terdiri dari basis kekuasaan, aturan dan prosedur, profesionalisme, dan desakan waktu.
5. Model Keatribusian

Pemimpin pada dasarnya adalah pengolah informasi, dengan demikian pemimpin akan mencari berbagai informasi tentang mengapa sesuatu ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terjadi, dan mencoba mencari penyebabnya yang akan dipergunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin.

Dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki teori dalam memimpin yaitu diantaranya adalah teori sifat, teori perilaku, teori situasional dan teori atribusi.

4. Macam macam Kepemimpinan

Menurut Siagian (2008) Ada beberapa macam kepemimpinan, yaitu :

a. **Tipe Kepemimpinan Kharismatik**

Tipe kepemimpinan karismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia yang maha kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

b. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan Otokratis ini meletakkan seorang pemimpin sebagai sumber kebijakan.Pemimpin merupakan segala-galanya. Bawahan dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah. Oleh karena itu bawahan hanya menerima instruksi saja dan tidak diperkenankan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membantah maupun mengeluarkan ide atau pendapat. Dalam posisi demikian anggota atau bawahan tidak terlibat dalam soal keorganisasian. Pada tipe kepemimpinan ini segala sesuatunya ditentukan oleh pemimpin sehingga keberhasilan organisasi terletak pada pemimpin.

c. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini memberikan tanggungjawab dan wewenang kepada semua pihak, sehingga ikut terlibat aktif dalam organisasi, anggota diberi kesempatan untuk memberikan usul serta saran dan kritik demi kemajuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini memandang bawahan sebagai bagian dari keseluruhan organisasinya, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Pemimpin mempunyai tanggungjawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol dan mengevaluasi serta mengkoordinasi.

d. Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*

Pada prinsipnya gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan mutlak kepada para bawahan. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Dalam hal ini pemimpin bersifat pasif dan tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

e. Kepemimpinan partisipatif kepemimpinan adalah suatu keahlian untuk memberikan pengaruh terhadap karyawan sehingga mereka mau melakukan pekerjaan sehingga berhasil mencapai tujuan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Hill (1997) yaitu memiliki dua dimensi diantaranya sebagai berikut:

a. Dimensi tingkat kemampuan mengarahkan (direction) tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.

b. Dimensi tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas kelompok atau organisasi, yang dijabarkan melalui keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

Menurut Siagian (2009) terdapat lima fungsi kepemimpinan yakni :

a. Pemimpin sebagai penentu arah yaitu sebagai penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan penempatan segala sarana dan prasarana yang tersedia.

b. Pemimpin sebagai wakil atau juru bicara yaitu pemimpin merupakan puncak organisasi menjadi wakil dan juru bicara resmi organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi.

c. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif yaitu suatu proses pemeliharaan hubungan yang baik kedalam maupun keluar oleh seorang pimpinan melalui komunikasi baik lisan maupun tertulis.

d. Pemimpin sebagai moderator yang handal yaitu seorang pemimpin yang berfungsi sebagai mediator dalam menyelesaikan situasi komplek yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mungkin timbul dalam organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik dalam hubungan keluar yang dihadapi dan diatasi.

Dari kesimpulan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki fungsi yang diantaranya adalah penentu arah, Pemimpin sebagai wakil atau juru bicara, sebagai komunikator yang efektif, moderator yang handal yaitu seorang pemimpin yang berfungsi sebagai mediator dalam menyelesaikan situasi komplek yang mungkin timbul dalam organisasi.

6. Dimensi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Adapun dimensi-dimensi dan indikator dari kepemimpinan partisipatif menurut Vroom dan Yetto (1973) yaitu:

a. Proses pengambilan keputusan

1. Konsultasi

   Dengan indikator: pemecahan masalah yang relevan dengan bawahan secara individual dan kelompok, kesesuaian saran atau ide atasan dengan bawahan secara individual dan kelompok.

2. Partisipatif

   Dalam partisipatif, pemimpin dalam memecahkan masalah bersama yang relevan dengan bawahan secara kelompok, tingkat keserasian antara atasan dan bawahan dalam menciptakan dan mengevaluasi dalam memecahkan masalah, peran atasan terhadap bawahannya.

b. Variabel situasi

1. Karakteristik tugas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemimpin memberikan tugas yang tidak terstruktur kepada bawahannya, memberikan peran yang jelas kepada bawahannya.

2. Lingkungan karakteristik bawahan

Bawahan merasa senang dalam bekerja, bawahan puas dengan pekerjaannya, bawahan mempunyai keinginan untuk berhasil yang tinggi dalam bekerja, pekerja diberi kebebasan yang tinggi.

c. Penerimaan keputusan

1. Komitmen

Bawahan berkomitmen untuk melaksanakan suatu keputusan.

2. Keputusan

Bawahan memiliki kepuasan terhadap keputusan yang diambil.

d. Peraturan keputusan

1. Waktu

Adanya tekanan waktu pekerjaan terhadap bawahan.

2. Motivasi

Pemimpin mempunyai keinginan untuk mengembangkan bawahannya.

Ada beberapa dimensi yang akan digunakansebagai alat ukur variable kepemimpinan partisipatif diantaranya adalah Proses pengambilan keputusan, Variabel situasi, Penerimaan keputusan, Penerimaan keputusan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Wahjosumidjo dalam Fitriani (2013) gaya kepemimpinan partisipatif, dicirikan oleh:

a. 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.

b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.

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

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

Sedangkan menurut Nawawi menuliskan bahwa kepemimpinan partisipatif sama pemahamannya dengan kepemimpinan kompromi (compromiser) yang menunjukkan karakteristik, sebagai berikut:

a. Seorang pemimpin dalam gaya ini untuk mempertahankan kekuasaanya tidak berorientasi pada anggota organisasi, tetapi pada pimpinan atasanya yang berpengaruh dan menentukan jabatan kepemimpinannya.

b. Mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, bukan untuk kesempatan menyampaikan gagasan, kreativitas dan lain-lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Dalam pembuatan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, pemimpin selalu memperhitungkan untung rugi bagi dirinya bukan bagi bawahan atau organisasinya.

d. Tidak tertarik pada pengembangan pekerjaan dan organisasi melainkan untuk menjalankan tugas guna mempertahankan kepemimpinannya.

e. Mampu bekerjasama dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.

f. Memberikan dorongan (motivasi) secara selektif pada anggota organisasi atau bawahan.

Ciri-ciri seorang pemimpin ini menurut teori Warsihna (2004)diantara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain:

1. Intelegensi

   Pada umumnya orang-orang beranggapan bahwa tingkat intelegensi seorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin.

2. Inisiatif

   Hal ini terdiri dari dua bagian (1) kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan; (2) kemampuan untuk “melihat” arah tindakan yang tidak “terlihat” oleh pihak lain.

3. Energi atau rangsangan

   Banyak orang berpendapat bahwa salah satu diantara ciri pemimpin yang menonjol adalah bahwa ia adalah lebih energik dalam usaha mencapai tujuan daripada seorang bukan pemimpin. Energi, mental dan fisik diperlukan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Kedewasaan emosional

   Seorang pemimpin dapat diandalkan janji-janji mengenai apa yang akan dilaksanakannya.

5. Persuasif

   Tidak terdapat adanya kepemimpinan tanpa persetujuan pihak yang akan dipimpin.

6. Skill komunikasi

   Seorang pemimpin pandai berbicara dan dapat menulis dengan jelas serta tegas.

7. Kepercayaan pada diri sendiri

   Hal tersebut dapat dinyatakan sebagai kepercayaan dalam skill kepemimpinannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan ia tidak banyak memiliki sifat-sifat anti sosial. ia berkeyakinan bahwa ia dapat menghadapi secara berhasil, kebanyakan situasi yang dihadapinya.

8. Perseptif

   Sifat ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang-orang lain dan terutama pihak bawahannya.

9. Kreatifitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kapasitas untuk bersifat orisinil untuk memikirkan cara-cara baru dan merintis jalan baru sama sekali guna memecahkan sebuah problem merupakan sifat yang sangat didambakan pada seorang pemimpin.

10. Partisipasi sosial

Seorang pemimpin "mengerti" manusia dan ia mengetahui pula kekuatan serta kelemahan mereka. Ia menyesuaikan diri dengan berbagai kelompok dan ia memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan orang-orang dari kalangan manapun juga dan ia pula berkemampuan untuk melakukan konversi tentang macam-macam subyek.

Kesimpulan dari bagaimana karakteristik kepempinan partisipatif adalah dimana seorangpemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, Mampu bekerja sama dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.

C. Persepsi

1. Pengertian persepsi

Menurut Irwanto (2002) persepsi merupakan proses diterimanya rangsang (objek, kualitas, hubungan antar gejala, maupun peristiwa) sampai rangsang itu disadari dan dimengerti.

Rakhmad (2005) menyatakan persepsi adalah pengalaman tentang objek peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan bersifat individual.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kotler dan Keller (2007) mengatakan bahwa persepsi sangat beragam antara individu satu dengan yang lain yang mengalami realitas yang sama. Seseorang dapat memiliki persepsi yang berbeda terhadap objek yang sama

Atkinson (1991) menyatakan persepsi adalah proses dimana kita mengorganisasi dan menafsirkan pola
stimulus di dalam lingkungan

Chaplin (1999) memandang persepsi sebagai proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif dengan
bantuan indra.

Gitosudarmo, dkk (2000) mengemukakan bahwa persepsi adalah kemampuan otak dalam menerjemahkan stimulus atau proses untuk menerjemahkan stimulus yang masuk ke dalam alat indera manusia. Persepsi manusia terdapat perbedaan sudut pandang dalam penginderaan. Ada yang mempersepsikan sesuatu itu baik atau persepsi yang positif maupun persepsi negatif yang akan mempengaruhi tindakan manusia yang tampak atau nyata

D. Hubungan Kepemimpinan Partisipatif Dengan Kinerja Dalam Persepsi Karyawan

Pembahasan antara bawahan dan atasan merupakan hal yang cukup intens untuk perusahaan. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam perusahaan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan *Kinerja* pada karyawannya. Menurut Mangkunegara dalam Siagian (2007) gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya dimana seorang pemimpin melibatkan seluruh karyawannya dalam pengambilan keputusan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seorang pemimpin mampu melaksanakan kepemimpinannya secara persuasif, mampu menciptakan kerjasama yang serasi antara atasan dan bawahan menumbuhkan loyalitas karyawannya, serta yang terpenting yaitu mampu menumbuhkan rasa partisipasi bawahan. Adapun hal-hal yang disebutkan diatas yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai tujuan yang penting bagi perusahaan yaitu menciptakan rasa ikut memiliki perusahaan, misalkan dengan cara mengikutsertakan karyawannya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Karyawan dengan *kinerja* yang tinggi akan mendorongnya lebih fokus pada pekerjaan itu sehingga mereka merasakan menjadi bagian penting dari perusahaan yang akan termotivasi untuk bekerja dengan sepenuh hatinya.

Simamora (1995) mengungkapkan ada lima alasan tentang yang mempengaruhui kinerja karyawan diantaranya adalah sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur organisasi, dan job design. Oleh karena itu, hubungan antara atasan dan bawahan tersebut akan mempermudah dalam peningkatan kinerja para pegawai perusahaan tersebut.

Sehingga dari penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan mempengaruhi dan memiliki peran dalam karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya.

E. Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis adalah suatu model yang digunakan untuk menerangkan hubungan faktor-faktor yang penting yang telah diketahui dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu masalah. Kerangka teoritis akan digunakan sebagai petunjuk, pedoman dalam membedah dan menganalisis fenomena dan dalam melakukan penelitian selanjutnya.

Kinerja adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta hasil kerja atau tingkat keberhasilan yang didapat oleh karyawan dengan membandingkan standar yang ditentukan oleh perusahaan dalam sebuah organisasi pada periode tertentu yang nantinya akan diukur melalui melalui kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, komunikasi, Motivasi dalam bekerja, serta mampu melihat peluang yang ada.

Kepemimpinan pertisipatif adalah aktivitas yang bersifat autokratik, membuat keputusan dengan melibatkan karyawan, mendelegasikan tugas, mempengaruhi karyawan dan membuat karyawan ikut serta dalam memajukan perusahaan, sehingga dapat menumbuhkan semangat dan solidaritas antara atasan dan bawahan.

Dapat dijelaskan bahwa gaya *kepemimpinan partisipatif* merupakan variabel (X), *kinerja* merupakan variabel (Y), pada penjelasan diatas terdapat beberapa tipe atau gaya kepemimpinan, pemimpin partisipatif merupakan tipe yang tepat digunkan dalam memimpin sebuah perusahaan yang sedang memiliki sebuah konflik antara atasan dan bawahan, dikarenakan tipe kepemimpinan partisipatif adalah dimana seorang pemimpin mampu melibatkan pegawainya dan mempengaruhi karyawan guna mengembangkan perusahaan, sehingga para

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pegawai dapat berpartisipatif dengan atasan mereka sehingga menciptakan semangat dan solidaritas antara atasan dan bawahan.

Simamora (1995) mengungkapkan ada lima alasan tentang yang mempengaruhui kinerja karyawan diantaranya adalah sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur organisasi, dan job design. Oleh karena itu, hubungan antara atasan dan bawahan tersebut akan mempermudah dalam peningkatan kinerja para pegawai perusahaan tersebut.

Indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kecepatan atau ketepatan kerja, inisiatif dalam kerja, kemampuan dalam kerja, dan komunikasi. Pada dasarnya kinerja dapat diartikan sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang mengembangkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditentukan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses, dan keluaran (output). Kinerja merupakan bagian dari tata nilai yang di miliki seseorang yang mencakup disiplin, tanggungjawab, dedikasi, loyalitas dan kejujuran dalam hubunganya dengan pekerjaannya.Tingkat kinerja seseorang pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor dalam diri seseorang sehingga mendorong dan menggerakan untuk melakukan sesuatu dan mencapai tujuan tertentu.

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh pimpinan sebuah instansi yang meliputi: kualitas kerja, kecepatan atau ketepatan kerja, inisiatif dalam kerja, kemampuan dalam kerja, dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan. Dengan demikian dapat diduga suatu kepemimpinan yang baik dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyenangkan yaitu kepemimpinan yang ramah dan melibatkan para karyawan untuk bekerja lebih optimal.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ardyanti, dkk (2014) mendapatkan hasil yag menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan direktif (p=0,01), suportif (p=0,001), partisipatif (p=0,000) dengan kinerja perawat di RSUD Labuang Baji Makassar sampel dalam penelitian ini berjumlah 68 orang.

Dari paparan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwasannya *gaya kepemimpinan* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *kinerja*, sesuai dengan teori dan hasil penelitian yang sudah ada.

Kerangka berpikir :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. HIPOTESIS

a. Hipotesis Nihil (Ho):

Tidak ada Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap *Kinerja* dalam persepsi Karyawan

b. Hipotesis Kerja (Ha):

Terdapat Hubungan Gaya Kepemimpinan Pertisipatif terhadap *Kinerja* dalam persepsi Karyawan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id