

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Dibawah ini merupakan uraian dari beberapa hasil laporan penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk dapat mengetahui letak perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yang kemudian dapat dianalisis, dikaji serta dikritisi lebih lanjut mengenai pokok permasalahan, metode, jenis pendekatan dan teknik pengumpulan datanya. hasil laporan penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

Penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan seperti penelitian yang dilakukan oleh Pribadi Darmawan Insan dan Ahyar Yuniawan (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang)”. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan pegawai RSUD Tugurejo Semarang sebagai populasinya. Sedangkan, sampel diambil dari sejumlah pegawai RSUD Tugurejo Semarang bagian keperawatan sebanyak 73 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non-*

*probability sampling* dengan teknik *purposive random sampling*. Regresi berganda adalah suatu teknik analisis data yang dipilih dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat terlihat dari nilai t untuk gaya kepemimpinan partisipatif adalah 0,281 dengan hasil signifikansi sebesar  $0,780 > 0,05$ .

Penelitian terdahulu lainnya yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh H. Muhammad Ali, dkk (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Mataram”. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) SMP Negeri di Kota Mataram yang berjumlah 722 guru. Sedangkan, sampel penelitian ini adalah sebagian dari jumlah guru SMP Negeri di Kota Mataram yang berjumlah 90 guru dengan teknik pengambilan sampel *proportionate random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Mataram sebesar 20,1%.

Penelitian terdahulu yang terakhir ialah penelitian yang dilakukan oleh Armi Yuneti, dkk (2019) dengan judul penelitian “Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Kota Lubuklinggau”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan

metode regresi berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri 3 Kota Lubuklinggau yang berjumlah 53 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel acak terstratifikasi (*stratified random sampling*). Hasil penelitian menyatakan bahwa hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan komunikasi kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru, signifikan. Jadi, ada pengaruh kepemimpinan partisipatif dan komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Berikut ini akan dipetakan penelitian terdahulu sebagai berikut.

**Tabel 5**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama, Tahun</b>	Pribadi Darmawan Insan dan Ahyar Yuniawan, 2016	H. Muhammad Ali, dkk, 2016	Armi Yuneti, dkk, 2019	Finni Maulidi, 2021
<b>Judul</b>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim kerja organisasi terhadap kinerja guru	Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi terhadap Kinerja Guru	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Kademangan Kota Probolinggo
<b>Variabel</b>	V. Bebas ( $X_1$ ) : Gaya kepemimpinan partisipatif	V. Bebas ( $X_1$ ) : Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah	V. Bebas ( $X_1$ ) : Kepemimpinan partisipatif V. Bebas ( $X_2$ ) : Komunikasi dan	V. Bebas ( $X$ ) : Gaya Kepemimpinan Partisipatif

	<p>V. Bebas (<math>X_2</math>) : Lingkungan kerja</p> <p>V. Bebas (<math>X_3</math>) : kompensasi</p> <p>V. Bebas (<math>X_4</math>) : Budaya organisasi dan</p> <p>V. Terikat (Y) : Kinerja Karyawan</p>	<p>V. Bebas (<math>X_2</math>) : Iklim kerja organisasi</p> <p>V. Terikat (Y) : kinerja guru</p>	<p>V. Terikat (Y) : Kinerja guru</p>	<p>V. Terikat (Y) : Kinerja Pegawai</p>
<b>Populasi / Sampel</b>	<p>Populasi : 73</p> <p>Sampel : 73</p>	<p>Populasi : 722</p> <p>Sampel : 90</p>	<p>Populasi : 53</p> <p>Sampel : 53</p>	<p>Populasi : 108</p> <p>Sampel : 100</p>
<b>Analisis Data</b>	<p>Analisis regresi berganda</p>	<p>Deskriptif Kuantitatif dan analisis regresi berganda</p>	<p>Kuantitatif, analisis regresi berganda</p>	<p>Kuantitatif, analisis regresi sederhana</p>
<b>Hasil Penelitian</b>	<p>Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena masih kurangnya peran perawat dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan, sedangkan lingkungan kerja, kompenasi dan budaya</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim kerja organisasi sebagai variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sebagai variabel terikat di SMP Negeri Kota Mataram</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan komunikasi kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru, signifikan. Jadi, ada pengaruh kepemimpinan partisipatif dan komunikasi kepala sekolah</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif seorang camat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kademangan Kota Probolinggo dengan nilai signifikansi</p>

	organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.		terhadap kinerja guru.	hasil uji t sebesar 4,835 dan signifikansinya < 0,05 yaitu 0,000, yang artinya hipotesis dalam penelitian ini Ho di tolak dan Ha diterima.
--	---	--	------------------------	--

Sumber : Finni, 2021

## B. Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

Dari tabel diatas, maka terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Persamaan dengan penelitian terdahulu dengan peneliti topik yang relevan yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dan persamaan lainnya yaitu metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu lokasi penelitian, jumlah populasi dan sampel serta variabel penelitian.

## C. Kerangka Dasar Teoritik

### 1. Administrasi

Istilah administrasi dalam bahasa inggris disebut sebagai “*administration*”, berasal dari kata kerja *to administer* memiliki arti *to serve* (melayani), dan *to manage* (mengelola), atau *to direct* (menggerakkan) (Sudaryana, 2017). Administrasi dapat dijelaskan

sebagai sub sistem dari sistem administrasi organisasi yang bekerja sama dengan sub sistem lain membentuk satu tujuan. Administrasi dapat didefinisikan dalam arti sempit dan arti luas. Dibawah merupakan definisi administrasi dalam arti sempit dan arti luas menurut Siagian (2001) :

- a. Administrasi dalam arti sempit dapat diartikan sebagai kegiatan ketatausahaan.
- b. Dalam arti luas, administrasi adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang didasarkan pada rasional tertentu oleh dua orang atau lebih dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan sarana dan prasana tertentu pula (Kamaluddin, 2017, p. 2).

Berdasarkan definisi diatas, administrasi merupakan keseluruhan proses kegiatan yang dilaksanakan oleh dua orang atau lebih dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan didukung oleh sarana dan prasana. Adapun ruang lingkup administrasi dapat dikatakan sebagai tugas pelayanan disekitar keterangan-keterangan yang berwujud (Gie, 2001), yaitu :

- a. Menghimpun, yaitu kegiatan mencari dan mengusahakan tersedianya keterangan yang belum ada sehingga dapat digunakan apabila diperlukan.

- b. Mencatat, yaitu kegiatan yang dilakukan dengan berbagai macam alat tulis dalam bentuk keterangan-keterangan sehingga dapat dibaca, dikirim dan disimpan.
- c. Mengelola, yaitu kegiatan menyajikan sebuah keterangan menjadi sesuatu yang berguna.
- d. Mengirim, yaitu kegiatan menyampaikan atau menyimpan dengan berbagai cara dan alat dari pihak satu kepada pihak yang lain (Kamaluddin, 2017, p. 3).

Pada dasarnya fungsi administrasi dan fungsi manajemen adalah sama, namun perbedaannya ialah dimana fungsi administrasi adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan merumuskan kebijaksanaan umum. Adapun fungsi administrasi yang didefinisikan oleh Daft (2006), yaitu:

- a. Planning (Perencanaan), merupakan suatu rincian penyusunan dan perumusan rencana yang diserahkan oleh sekelompok staf, namun penetapannya merupakan tugas dan tanggung jawab manajemen.
- b. Organizing (Pengorganisasian), merupakan suatu kegiatan yang menyangkut struktur organisasi dan prinsip-prinsipnya.
- c. Leading (Kepemimpinan), merupakan fungsi manajemen yang melibatkan penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi.

- d. Controlling (Pengendalian), merupakan fungsi yang memantau aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan kearah pencapaian sasaran, dan membuat evaluasi apabila diperlukan (Kamaluddin, 2017, p. 4)

## 2. Organisasi dan Manajemen

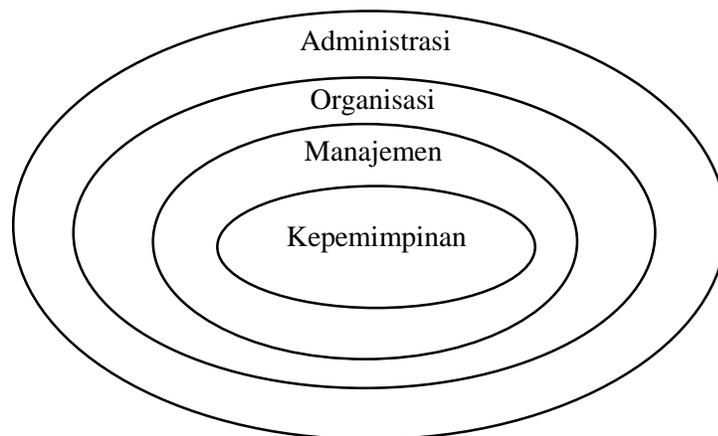
Secara umum, organisasi adalah suatu wadah atau perkumpulan bagi sekelompok orang yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Griffin (2002), organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Griffin mengemukakan bahwa suatu organisasi setidaknya memiliki berbagai macam sumber daya, seperti sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), sumber daya dana (*financial resources*), serta sumber daya informasi (*informational resources*). Dengan berbagai macam sumber daya yang akan dikelola melalui kerja sama orang-orang yang berbeda akan sulit mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, manajemen mempunyai peranan yang penting ketika terdapat sejumlah orang yang memiliki karakteristik yang berbeda dan berbagai sumber daya yang harus dikelola untuk mencapai tujuan organisasi (Nashar, 2013, p. 8).

Segala sesuatu dalam organisasi perlu dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Proses penyelesaian sesuatu memerlukan tahapan-tahapan. Tahapan tersebut berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan dan pengendalian. Berdasarkan tahapan-tahapan tersebut, maka pengertian manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Nickles, McHugh and McHugh (1997) adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya lainnya (Nashar, 2013, p. 9).

### 3. Hubungan antara Administrasi, Organisasi dan Manajemen

**Gambar 1**

**Hubungan Administrasi, Organisasi dan Manajemen**



Berdasarkan gambar diatas dan pemaparan tentang administrasi, organisasi dan manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara administrasi, organisasi dan manajemen yaitu administrasi merupakan proses, organisasi merupakan wadah, sedangkan manajemen merupakan pelaksanaannya yang satu sama lainnya saling berkaitan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Administrasi terdiri dari organisasi dan manajemen, sedangkan inti dari manajemen adalah kepemimpinan.

#### **4. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu fungsi yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi, sebab kepemimpinan yang bertugas mengambil keputusan tentang hal-hal yang harus atau tidak boleh dilakukan oleh organisasi atau kelompok. Kepemimpinan sering didefinisikan sebagai pengambilan prakarsa untuk bertindak yang menghasilkan pola interaksi yang diharapkan dapat memecahkan masalah bersama atau mencapai tujuan bersama. Selain itu, kepemimpinan dapat pula didefinisikan sebagai kemampuan atau proses untuk mempengaruhi aktivitas atau perilaku orang lain. Menurut Robbins (1996) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan ke arah pencapaian tujuan. Seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan karena kedudukan dalam organisasi sehingga semua

pemimpin itu dikatakan sebagai manajer, sebaliknya tidak semua manajer dapat disebut pemimpin (Marwiyah, 2019, p. 2).

Kepemimpinan yang efektif akan tercapai apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengarahkan, mendidik, membimbing, memberi petunjuk dan sebagainya agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya (Nurlia, 2017).

Menurut Hamdani dalam bukunya *Kepemimpinan yang Efektif* menyebutkan ada 5 (lima) fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi tersebut ialah sebagai berikut:

a. Fungsi instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaan kegiatannya pada orang-orang yang dipimpin. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultan untuk mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan

dari para bawahannya mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi delegasi

Dalam fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang yang dipimpinnya

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga kemungkinan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. (Nurlia, 2017).

Dari penjelasan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan yang diselenggarakan secara baik dan efektif yaitu pemimpin memiliki kewajiban menjabarkan program kerja, pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas, mengembangkan kerjasama yang harmonis, dan pemimpin harus

mampu memecahkan masalah serta mengambil suatu keputusan sesuai dengan batas tanggung jawabnya.

Menurut Robbins dan Coulter (2002) tipe kepemimpinan dibagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut:

a. **Kepemimpinan Autokratis**

Merupakan gaya seorang pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan

b. **Kepemimpinan Kendali Bebas**

Dalam tipe ini pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai

c. **Kepemimpinan Demokratis atau Partisipatif**

Gaya ini menuntun seorang pemimpin untuk melibatkan anggota sebagai tim yang utuh dalam menyelesaikan perkara yang dihadapi (Badu, 2017).

## **5. Toeri-Teori Kepemimpinan**

Seorang pemimpin memiliki caranya masing-masing dalam kegiatan mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar yang dipimpin mau melakukan apa yang dikehendakinya. Hal ini penting

karena seorang pemimpin mempunyai peran sebagai figur yang baik dan dapat dijadikan panutan bagi para bawahannya. Selain itu, pemimpin disebut sebagai *leader* yang berfungsi melakukan hubungan interpersonal dengan bawahannya dengan cara memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan para bawahannya agar bekerja sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing.

Menurut Robbins dan Coulter dalam (Marwiyah, 2019, p. 23) membagi teori kepemimpinan menjadi empat yaitu teori sifat, teori kelompok, teori situasional dan model kontingensi dan teori jalur tujuan. Adapun penjelasan dari masing-masing teori tersebut yakni sebagai berikut:

#### 1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

*The Great Man Theory* memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat seorang pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin yang memiliki sifat dan tidak memiliki sifat sebagai pemimpin. Manakala pendekatan sifat ini diterapkan pada kepemimpinan organisasi, ternyata hasilnya bias dikarenakan banyak manajer yang menolak pendekatan tersebut. Para manajer berpendapat bahwa keberhasilan seorang manajer dalam memimpin bukan ditentukan oleh sifat-sifat tersebut.

## 2. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar dari psikologi sosial. Teori ini beranggapan bahwa agar kelemahan dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus ada pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Barrow dalam studi laboratoriumnya menemukan bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas. Dengan kata lain, beberapa penemuan tampaknya menunjukkan bahwa para bawahan dapat memengaruhi pimpinan dengan perilakunya, sebanyak pemimpin beserta perilakunya memengaruhi para bawahannya.

## 3. Teori Situasional dan Model Kontingensi

Dimulai pada sekitar 1940-an para ahli psikologi sosial mulai meneliti beberapa variabel situasional yang memiliki pengaruh terhadap peranan kepemimpinan. Berbagai variabel situasional diidentifikasi, akan tetapi tidak semua ditarik oleh teori situasional ini. Adapun variabel yang diidentifikasi atau didiagnose ialah sebagai berikut:

- a. Hubungan pemimpin dengan bawahan. Hal ini merupakan variabel yang paling penting dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- b. Derajat dan struktur tugas. Dimensi ini merupakan hal yang penting kedua dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- c. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.
- d. Pemimpin diterima oleh para pengikutnya
- e. Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengan pemimpin ditentukan secara jelas
- f. Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi seorang pemimpin.

#### 4. Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Adapun teori jalur tujuan versi House model atau gaya utama kepemimpinan dibagi menjadi empat yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan direktif, dimana dalam model ini pemimpin tidak melibatkan partisipasi para bawahannya.
- b. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), dimana dalam model ini pemimpin berusaha memberikan perhatian, bersahabat dengan para bawahannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif, dimana dalam model ini pemimpin berusaha memberikan peluang bagi para bawahannya untuk

mengungkapkan saran dan pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini ada kerjasama antara atasan dan bawahan.

- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, dimana dalam model ini pemimpin berusaha menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahan untuk berpartisipasi. Dengan kata lain, pemimpin berusaha meyakinkan para bawahan bahwa mereka mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan dengan cara yang baik.

## **6. Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Pada dasarnya setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin bawahannya. Perilaku yang berbeda-beda seorang pemimpin itu disebut sebagai gaya kepemimpinan. Dimana, gaya kepemimpinan tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dari bawahan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan tetapi dengan sedikit pengarahan. Gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi dukungan dan sedikit memberikan arahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol dalam pemecahan masalah

dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling bertukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan (Podungge, 2014).

Adapun definisi kepemimpinan partisipatif yang mengacu pada teori jalur-tujuan yang dapat dijadikan sebagai indikator gaya kepemimpinan partisipatif menurut Yuki (2005) terdapat empat point penting yaitu:

- a. Mengembangkan dan mempertahankan hubungan
- b. Memperoleh dan memberi informasi
- c. Membuat keputusan
- d. Mempengaruhi orang lain.

## **7. Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia. Kinerja selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan kata kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas (Dr. Meithiana Indrasari, S.T., 2017, p. 50).

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatannya dalam situasi tertentu. Menurut

pandangan Byars (dalam Veitzal, 2004: 98) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut (Dr. Meithiana Indrasari, S.T., 2017, p. 51).

Dari beberapa definisi kinerja dan pegawai yang tersebut diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil usaha seseorang yang menjual jasa baik berupa pikiran atau tenaga dalam suatu perusahaan atau organisasi dengan mendapatkan imbalan berupa upah/gaji sesuai dengan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2000), faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan atau ability pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara efektif dan maksimal.

c. Efektifitas dan efisiensi

Jika tujuan tercapai maka dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif, namun jika akibat yang dicari dari kegiatan tersebut dinilai penting maka akan mengakibatkan kepuasan, walaupun dipandang efektif tetapi tidak efisien. Sebaliknya, jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut dapat dikatakan efisien.

d. Wewenang (Otoritas)

Faktor otoritas merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai kontribusinya.

e. Disiplin

Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasi sebagai acuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

f. Inisiatif

Faktor ini berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan (*Pengertian Kinerja, Indikator Dan Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Para Ahli – Pelajaran Sekolah Online, n.d.*).

## 8. Indikator-Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2006) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dibagi menjadi lima, yaitu:

### a. Kualitas

Pengukuran kualitas kinerja karyawan dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

### b. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang dikerjakan.

### c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu atau waktu yang telah ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### d. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi baik berupa tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan sikap yang dimiliki seorang karyawan yang nantinya menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan intansi dan tanggung jawab terhadap organisasi yang bersangkutan (Tjiong Fei Lie, 2018).

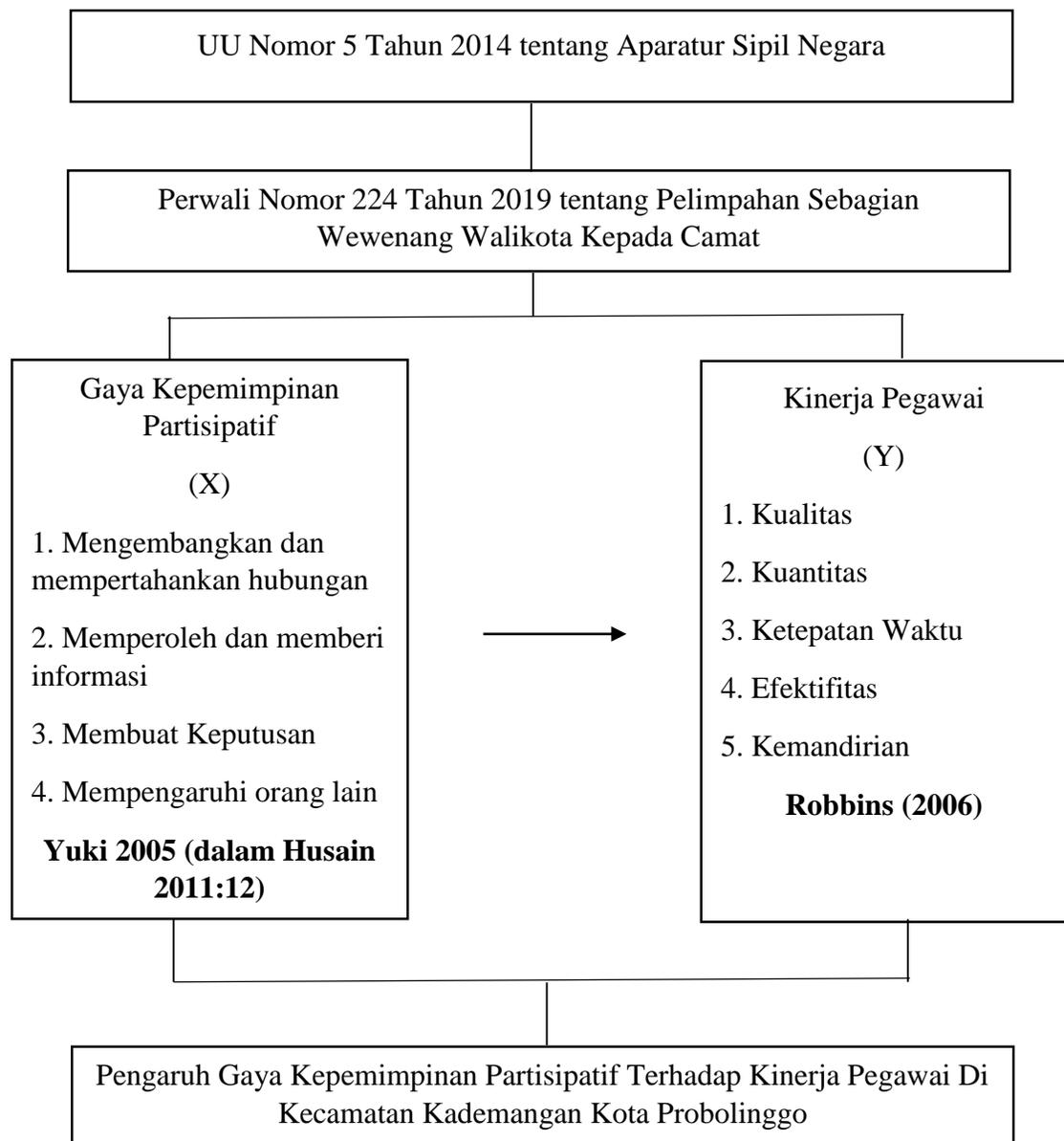
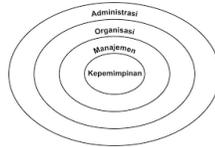
**9. Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Pegawai**

Di dalam suatu organisasi tentunya mengharapkan kinerja pegawai yang maksimal. Sebab apabila kinerja pegawainya dinilai baik, maka kinerja organisasi juga baik dan organisasi yang bersangkutan dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dengan berbagai macam gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka akan menentukan dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai itu sendiri. Dari deskripsi teori tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sekumpulan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Itu artinya seorang pemimpin berfungsi untuk mendorong, mempengaruhi para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara seorang pemimpin dalam memimpin sangat menentukan kualitas kinerja pegawai, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai bergantung atau dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai dilihat dari gaya atau pola yang diterapkan oleh pimpinan dalam mempengaruhi naik turunnya kinerja pegawai.

## D. Kerangka Pemikiran

### Bagan 2 Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, peneliti ingin mengetahui bagaimana hubungan pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai dengan berpedoman pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Perwali Nomor 224 Tahun 2019 Tentang Pelimpahan Sebagian Wewenang Walikota Kepada Camat demi terlaksananya tugas dan fungsi ASN secara optimal sehingga kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kademangan Kota Probolinggo juga berkategori baik.

#### **E. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Kademangan Kota Probolinggo.

Ha : Ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Kademangan Kota Probolinggo.