

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Topik yang dibahas dalam penelitian ini memiliki beberapa referensi berdasarkan penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, namun tidak berfokus pada kualitas kerja pegawai. Penelitian-penelitian terdahulu berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap semangat, motivasi, atau kinerja pegawai. Berikut dijelaskan hasil penelitian terdahulu yang juga menjadi referensi dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode dan Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Juan Alexander Jiputra (2019), Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kepuasan kerja dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka	<b>Metode</b> Kuantitatif <b>Berfokus</b> pada gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Rembaka	Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT Rembaka.
2.	Nurma (2018) Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan	<b>Metode</b> Kuantitatif <b>Berfokus</b> pada gaya kepemimpinan	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

	Delegatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada	partisipatif dan	pada Kantor Kecamatan Tinambung Kabupaten
	Kantor Kecamatan Tinambung Kabupaten Polewali Mandar	delegatif terhadap kinerja karyawan.	Polewali Mandar. Sebaliknya, kepemimpinan delegatif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3.	Novi Christin dan Nyoman Suprastha (2019) Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV SM Works	<b>Metode</b> kuantitatif <b>Berfokus</b> pada hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan di SM Works.
4.	Pratiwi Inge Pratiwi, P. Helen Widjaja, dan Christina Catur Widayati (2018) Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Participative Terhadap Prestasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT Hero Supermarket Tbk. Bintaro Divisi Sales Support	<b>Metode</b> Penelitian Kasual <b>Berfokus</b> pada gaya kepemimpinan partisipatif terhadap prestasi kerja dan kinerja karyawan.	Gaya Kepemimpinan Participatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja PT Hero Supermarket Tbk. Bintaro divisi sales support dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Hero Supermarket Tbk. Bintaro divisi sales support.

5.	Badarus Samsi, Boedijono, Dina Suryawati (2014)  Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Terhadap Efektivitas Kerja Bawahan Di Kantor Desa Bago Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo	<b>Metode</b> Kuantitatif bersifat asosiatif kausal  <b>Berfokus</b> pada gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja karyawan.	Terdapat pengaruh yang signifikan pada gaya kepemimpinan partisipatif terhadap efektivitas kerja bawahan di Kantor Desa Bago Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo.
6.	Finni Maulidi, Siti Marwiyah, dan Husni Mubaroq (2022)  Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Kademangan Kota Probolinggo	<b>Metode</b> Kuantitatif Deskriptif  <b>Befokus</b> pada kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan.	Terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Camat Kademangan Kota Probolinggo terhadap kinerja karyawan.

Sumber : diolah peneliti (2022)

### B. Persamaan dan perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Pada penelitian kali ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu dalam memperoleh data, yakni peneliti melakukan observasi pengamatan lapangan, kesamaan yang lain, yakni data yang diolah berdasarkan data yang diambil melalui sebaran kuesioner.

Namun, dalam penelitian kali ini juga terdapat perbedaan dengan penelitian terdahulu. Pada penelitian terdahulu, beberapa peneliti dalam melakukan penelitian Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif hanya berfokus pada Pengaruh terhadap semangat, motivasi, atau kinerja pegawai. Namun pada penelitian kali ini, peneliti berfokus pada Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kualitas Kerja Pegawai.

### **C. Landasan Teori**

#### **1. Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan merupakan suatu tahapan bagi pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada bawahan agar minat kerjasama dan kerja produktif para bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran secara optimal. “Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas” (Soelistya, 2014:3). Soelistya (2014:1-10) juga berpendapat bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh secara positif kepada motivasi kerja serta berdampak baik bagi prestasi kerja pegawai.

Para pemimpin dengan gaya partisipatif cenderung terlibat langsung dalam proses pekerjaan termasuk membantu para anggota untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Perilaku pemimpin juga menekankan peningkatan hubungan dan dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan namun dengan sedikit memberikan pengarahan. Dengan demikian, pemimpin dan bawahan dapat saling bertukar ide untuk bersama-sama memutuskan suatu kebijakan serta mendukung

usaha bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan menciptakan suasana saling menghormati dan percaya dengan para anggota yang lainnya (Affandy, 2016:186).

Pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan persuasif, kerjasama dan memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara terbuka akan dapat meningkatkan kinerja dari bawahannya (Insan & Yuniawan, 2016:8). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rokib & Santoso (2018:123) menyatakan bahwa adanya komunikasi dengan bawahan, memperhitungkan opini dan saran karyawan, serta memposisikan bawahan (karyawan) sebagai rekan kerja dalam memecahkan masalah dengan memberikan kesempatan untuk menyumbang ide menjadi salah satu dasar definisi dari kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan partisipatif merupakan suatu kepemimpinan dimana pimpinan akan selalu memberi kesempatan kepada bawahan untuk turut ambil andil secara aktif, baik fisik, mental, material, maupun spiritual dalam melakukan segala kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dengan gaya partisipatif akan terus mendukung inisiatif bawahan dalam mengembangkan diri dan kehidupan yang dianut organisasi (Ilmi, 2016:6). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif selalu memberikan kepercayaan terhadap bawahannya tanpa adanya keraguan yang dapat menimbulkan rasa kurang dipercaya dari bawahannya. Pemimpin akan menganggap para bawahannya terdiri dari orang-orang yang bertanggung jawab secara penuh terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Setiawan, 2017:1-7).

Firmansyah (2018:16-77) menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif dimaknai sebagai proses yang melibatkan karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dalam penetapan tujuan. Ukuran atau indikator gaya kepemimpinan partisipatif meliputi:

- a. Pemberian kebebasan berinisiatif;
- b. Mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan;
- c. Meningkatkan pendelegasian wewenang;
- d. Menjelaskan maksud dan tujuan keputusan;
- e. Menjelaskan perencanaan yang dikeluarkan;
- f. Meminta tanggapan dan saran tentang keputusan dan perencanaan;
- g. Memberi informasi dalam usaha pembuatan keputusan dan perencanaan;
- h. Memberi kesempatan untuk ikut memiliki;
- i. Memberi peluang untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Dijelaskan oleh Nitisemito dalam Arifin (2016:12) bahwa Gaya kepemimpinan partisipatif adalah cara kepemimpinan yang mengikutsertakan bawahan secara langsung dalam mengambil keputusan, menjelaskan tentang maksud dan tujuan keputusan maupun perencanaan yang ditetapkan, memberi informasi tentang segala sesuatu dari mereka dalam usaha membuat keputusan dan perencanaan, memberi kesempatan untuk memiliki dan meningkatkan pendelegasian wewenang.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan bentuk kepemimpinan yang mana dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan bawahan. Dalam hal ini, pemimpin memberi

kebebasan berinisiatif terhadap bawahan untuk turut serta memberikan pendapatnya dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan pendelegasian wewenang dalam organisasi. Gaya kepemimpinan Partisipatif merupakan gaya kepemimpinan di mana semua individu memiliki kekuasaan setara dalam proses pengambilan keputusan bersama, terlepas dari jabatan dan pangkatnya.

Menurut Lestari & Wahyuni (2020:3-14) serta Setiawan (2017:3), kepemimpinan Partisipatif memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Budaya diskusi yang terbuka dan jujur. Sosok kepemimpinan partisipatif dengan tulus memancing pendapat berbobot dari sebanyak mungkin anggota timnya untuk membantu mereka membuat keputusan.
- b. Menumbuhkan kepercayaan. Pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan terbuka dengan tujuan agar setiap karyawan merasa nyaman berdiskusi dan berbagi pendapat.
- c. Penekanan pada moralitas dan nilai. Sosok dengan kepemimpinan partisipatif akan memfasilitasi interaksi dan ide yang muncul dalam diskusi.
- d. Berorientasi pada hubungan dengan berfokus pada keterlibatan karyawan. Dengan melibatkan karyawan dalam perencanaan tujuan dan proses pengambilan keputusan, maka fokus pemimpin akan berorientasi dengan hubungan antar anggota demi kemajuan organisasi.

Menurut Cleverism yang dikutip dalam (Nurhikmah & Muhajirah, 2021:133) menyatakan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif idealnya harus memiliki karakteristik serta keterampilan sebagai berikut:

- a. Approachable: Gaya kepemimpinan partisipatif akan berjalan efektif apabila pemimpinnya bertindak tidak secara agresif. Jika pemimpin bertindak agresif, maka anggota akan merasa segan untuk melakukan diskusi dan bekerjasama.
- b. Komunikatif: Pemimpin harus mampu melakukan komunikasi dengan baik dan jelas serta konkrit sehingga tidak menimbulkan kesan ambigu. Selain itu pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk mendengarkan segala sesuatu dari bawahannya.
- c. Bijaksana: Rasa empati yang berkaitan dengan tim harus dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga sikap tersebut akan membantu mendorong kolaborasi dan lingkungan terbuka.
- d. *Open-minded*: Pemimpin harus mampu menerima perbedaan saran, masukan, konsep, dan ide yang muncul dengan tetap berpegang pada pandangan yang objektif dan tidak memihak sehingga diskusi antara pimpinan dan bawahan tidak akan berjalan alot.
- e. Kompeten: Pemimpin harus kompeten dan cerdas untuk tetap memfasilitasi diskusi agar tetap dalam jalur diskusi ketika semua pihak bisa memberikan ide serta pemimpin mampu dalam memanfaatkan ide dari para anggotanya.

Setiap gaya kepemimpinan pastinya memiliki kelebihan maupun kekurangan, begitupun dengan gaya kepemimpinan partisipatif. adapun kelebihan dan kekurangan pada gaya kepemimpinan partisipatif menurut Nurhikmah & Muhajirah (2021:133) yaitu:

Kelebihan gaya kepemimpinan partisipatif, antara lain:

- a. Produktivitas tim meningkat;

- b. Membentuk karyawan yang kreatif;
- c. Menambah loyalitas karyawan;
- d. Menciptakan tim yang kuat;
- e. Menciptakan kemandirian pada diri karyawan.

Adapun kekurangan gaya kepemimpinan partisipatif, antara lain:

- a. Pengambilan keputusan dapat berjalan alot
- b. Akan timbul konflik dari anggota yang tidak didengar
- c. Tidak cocok kala terjadi krisis.

## **2. Teori Kualitas Kerja**

Terdapat beberapa sumber yang menjelaskan definisi dari kualitas kerja. Menurut Mangkunegara (2011:20-75), kualitas kerja didefinisikan sebagai suatu ukuran baik tidaknya seorang karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Selain itu pula, kualitas kerja didefinisikan sebagai suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya. Beberapa indikator yang menjelaskan kualitas kerja menurut Mangkunegara (2011:20-75) dan Yusuf (2018:24-25) meliputi:

- a. Jumlah Pekerjaan atau kuantitas output
- b. Kerapian dan ketelitian hasil kerja
- c. Kerjasama
- d. Tanggung Jawab
- e. Inisiatif
- f. Ketepatan Waktu (jangka waktu output)

Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumberdaya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran dengan baik dan berdaya guna. Untuk menghasilkan sumberdaya yang berkualitas, memerlukan proses guna mencapai sumberdaya yang produktif sesuai dengan yang diharapkan (Leuhery, 2018:119).

Menurut Marcana dalam Rao yang dikutip Ceswirdani dkk., (2017:3) menjelaskan bahwa kualitas kerja merupakan suatu wujud perilaku atau kegiatan yang dilakukan berdasarkan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang dapat terealisasi secara efektif dan efisien. Menurut pernyataan Dessler yang dikutip oleh Krisnayanti & Utama (2018:4), terdapat 6 hal yang keberadaannya dapat mempengaruhi kualitas kerja, berupa:

- a. Para pegawai mendapatkan perlakuan yang adil dan sportif;
- b. Para pegawai diberi kesempatan untuk menggunakan secara penuh kemampuannya sehingga dapat mewujudkan dirinya;
- c. Para pegawai memiliki sifat terbuka dalam komunikasi serta saling percaya;
- d. Semua pegawai mendapat kesempatan untuk berperan secara aktif dalam mengambil keputusan penting yang menyangkut pekerjaan mereka;
- e. Tercukupnya pemberian kompensasi secara adil
- f. Keamanan dan kesehatan lingkungan kerja.

Dari uraian diatas, maka akan menjadi suatu tantangan bagi pemimpin, yaitu bagaimana agar para pegawai mampu memberikan kualitas kerja yang baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-harinya. Apabila pegawai memiliki

kualitas kerja yang rendah, maka dapat dipastikan segala pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan yang menjadi beban bagi pegawai bahkan organisasi akan kurang maksimal. Kualitas kerja yang baik pegawai dapat dicapai dengan berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai, sehingga secara sukarela mereka berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai lain serta menunjukkan prestasi kerja yang baik (Irwanto & Melinda, 2015:218).

### **3. Definisi Konseptual Pendukung**

Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II menjelaskan bahwa terdapat beberapa jenis kompetensi kepemimpinan dalam tingkat nasional di Pemerintahan seperti kepemimpinan pratama, strategis, dan administrator yang didasarkan pada jabatan tertentu. Kepemimpinan ini didefinisikan sebagai kemampuan manajerial suatu pemimpin dalam menjamin akuntabilitas jabatan yang meliputi tersusunnya rumusan alternatif kebijakan yang memberikan solusi; tercapainya hasil kerja unit yang selaras dengan tujuan organisasi; terwujudnya pengembangan strategi yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi; dan terwujudnya kapabilitas pada unit kerja untuk mencapai outcome organisasi.

Dalam konteks penilaian kinerja karyawan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, kualitas kerja merupakan salah satu aspek dalam target kinerja pegawai. Kualitas kerja merupakan “mutu keluaran dan/atau

mutu manfaat dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.”

#### **4. Kerangka Berpikir**

Berikut ini dijelaskan skema dan pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini guna memahami fenomena kepemimpinan pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Probolinggo khususnya terkait pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kualitas kerja para pegawainya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal seperti karakteristik pemimpin, karakteristik pegawai, serta situasi kerja.

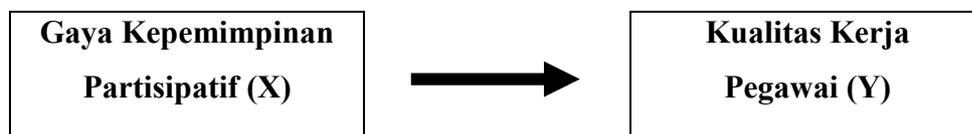
Penerapan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi secara langsung berdampak pada kualitas kerja pegawai. Dalam menunjang penelitian ini, kualitas kerja pegawai dipandang sebagai sebuah hasil kerja yang mampu diraih oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Ukuran-ukuran kualitas kerja pegawai ini meliputi sikap dalam menyelesaikan tugas dan hasil akhir dari tugas yang diberikan. Kualitas kerja pegawai selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin (Kepala Dinas), juga dipengaruhi oleh karakteristik pegawai yang bersangkutan serta situasi yang terdapat pada lingkup organisasi.

**Gaya Kepemimpinan Partisipatif** merupakan variabel independen (**X**)

**Kualitas Kerja** merupakan variabel dependen (**Y**)

Dari kedua variabel yang telah ditentukan, maka dapat dibuat gambar kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: (Nasution, 2020:90; Setiawan, 2017:4; dan Mustofa, 2016:3)

Penelitian kali ini meneliti pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kualitas kerja pegawai, maka dalam indikator penelitian yang dilakukan menggunakan Kepemimpinan Partisipatif sebagai variabel bebas (*Independent Variable*) dengan indikator berdasarkan Firmansyah, (2018:104-105) sebagai berikut:

- a. Pemberian kebebasan berinisiatif;
- b. Mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan;
- c. Meningkatkan pendelegasian wewenang.

Selanjutnya Kualitas Kerja sebagai Variabel Terikat (*Dependent Variabel*) dengan indikator berdasarkan Yusuf, (2018:24-25) sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab;
- b. Disiplin kerja;
- c. Kerjasama.