

## BAB II

### TINJAUAN TEORI

#### A. KARYAWAN

##### 1. Pengertian Karyawan

Salah satu faktor pembentuk perusahaan adalah karyawan, tanpa karyawan perusahaan tidak mungkin dapat berjalan. Sebagai ujung tombak dari perusahaan, peran karyawan sangat dibutuhkan karena karyawan memiliki peran untuk menjalankan perusahaan agar dapat menghasilkan keuntungan.

Secara umum, karyawan dalam organisasi usaha merupakan manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lainya kepada pemberi kerja. Menurut Hasibuan (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Sebagai tambahan, menurut Subri (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Karyawan sendiri secara umum terbagi atas dua. Pertama merupakan karyawan tetap, yaitu karyawan yang memiliki perjanjian kerja dengan pemberi kerja untuk batas waktu yang tidak ditentukan serta memiliki waktu kerja yang

penuh. Kedua adalah karyawan tidak tetap, yaitu karyawan yang memiliki perjanjian kerja dengan pemberi kerja dengan batas waktu yang ditentukan dan memiliki waktu kerja yang lebih sedikit dari karyawan tetap.

Dari uraian mengenai karyawan di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki arti sebagai manusia yang bekerja baik secara pikiran maupun tenaga untuk pemberi kerja dengan imbalan berupa uang atau lainnya yang bekerja secara tetap maupun tidak tetap bagi pemberi kerja.

## **B. BANK PERKREDITAN RAKYAT**

### **1. Pengertian Bank Perkreditan Rakyat**

Secara garis besar, lembaga keuangan dapat dikelompokkan menjadi lembaga keuangan bank atau seringkali hanya disebut bank, dan lembaga keuangan bukan bank. Lembaga keuangan bukan bank terdiri dari lembaga-lembaga keuangan yang berfungsi dan kegiatan pokoknya berbeda dengan bank, misalnya : asuransi, dana pensiun, pegadaian, *leasing* (sewa guna usaha). Perbedaannya dengan bank adalah bahwa lembaga-lembaga keuangan bukan bank tersebut tidak menerima simpanan masyarakat dalam bentuk giro, tabungan, dan deposito, melainkan memperoleh sumber pendanaan dari modal, pinjaman, iuran atau premi yang dibayar nasabahnya, dan penerbitan surat-surat berharga baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sementara itu penyaluran dana kepada dunia usaha dan pelayanan jasa keuangan lainnya yang diberikan lembaga keuangan bukan bank bergantung pada jenis kegiatan dan operasinya. BPR tergolong bank sekunder dengan wilayah usaha terbatas pada lingkungan kecamatan dan beberapa desa

tertentu. Maksud bank sekunder yaitu bank yang tidak dapat menciptakan uang karena tidak memberikan pinjaman melebihi dana yang dihimpun.

Bank Perkreditan Rakyat didefinisikan oleh Undang-Undang no. 10 tahun 1998 sebagai bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayarannya.

Menurut Afiff dan Rekan (1996) “Bank Perkreditan Rakyat merupakan bank yang fungsinya menerima simpanan dalam bentuk uang dan memberikan kredit jangka pendek untuk masyarakat pedesaan”.

Dari uraian pengertian Bank Perkreditan Rakyat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Bank Perkreditan Rakyat merupakan bank yang memiliki fungsi menerima simpanan dan memberikan kredit jangka pendek maupun jangka panjang kepada masyarakat pedesaan untuk keperluan modal dan pengembangan usaha maupun keperluan konsumtif.

## **2. Kegiatan Bank Perkreditan Rakyat**

Kegiatan-kegiatan usaha yang dapat dilakukan oleh Bank Perkreditan Rakyat secara lengkap adalah :

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu,

- b. Memberikan kredit,
- c. Menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan prinsip syariat sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia,
- d. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka dan/atau tabungan pada bank lain.

Disamping kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh Bank Perkreditan Rakyat diatas, terdapat juga kegiatan-kegiatan yang merupakan larangan bagi Bank Perkreditan Rakyat sebagai berikut:

- a. Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran,
- b. Melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing,
- c. Melakukan penyertaan modal,
- d. Melakukan Perasuransian,
- e. Melakukan usaha lain diluar kegiatan usaha sebagaimana dimaksud diatas.

Bank Perkreditan Rakyat tidak boleh menghimpun dana dalam bentuk giro, dan juga tidak boleh ikut serta dalam lalu lintas pembayaran. Bank Perkreditan Rakyat sama sekali tidak boleh melakukan penyertaan modal. Dalam hal melakukan usaha perasuransian.

### 3. Karyawan Bank Perkreditan Rakyat

Sering kita temui beberapa posisi di industri perbankan terbuka bagi semua jurusan studi. Bagi yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi/perbankan, tentu paling tidak memiliki gambaran bekerja di bidang perbankan, apalagi bagi yang sudah pernah bekerja di bank. secara umum pembagian deskripsi kerja di industri perbankan terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu bagian pelayanan, account officer atau marketing, operasional, non-operasional dan *support*. Hampir sama halnya dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR), BPR juga memiliki jenis pekerjaan karyawan yang sama dengan bank secara umum. Berikut jenis pekerjaan karyawan di Bank Perkreditan Rakyat:

1. Pelayan Nasabah, Bagian ini merupakan bagian terdepan dari bentuk usaha perbankan dalam melayani pelanggan/nasabah. Pelayan nasabah terdiri lagi atas:

a. *Teller*

Dengan deskripsi Pekerjaan untuk memeriksa identitas nasabah dan melayani nasabah dalam hal setoran dan penarikan dari buku tabungan, mengesahkan tanda terima setoran dalam batas wewenangnya, membayar dan menerima uang tunai, menerima setoran warkat bank sendiri dan warkat bank lain, serta mencatat penerimaan dan pengeluaran tunai dan nontunai.

b. *Customer Service*

Dengan deskripsi pekerjaan untuk memberikan informasi kepada nasabah tentang produk-produk jasa bank dan persyaratan yang terkandung dalam setiap jenis produk, melaksanakan tahapan awal administrasi dalam pembukuan rekening, dan memelihara hubungan yang baik dengan nasabah dalam bentuk pemberian informasi.

2. Operasional. Operasional sebuah bank secara general meliputi *settlement* dan *clearing*. Pekerjaannya bertanggung jawab terhadap keluar dan masuknya pengiriman uang, penyelesaian transaksi, obligasi, dan surat berharga. Beberapa posisi dalam bagian operasional diantaranya:

a. *Financing Support*, bertugas untuk memastikan kegiatan finance support telah sesuai dengan standar kebijakan dan prosedur yang berlaku dan melakukan pengawasan dokumentasi dan kualitas pembiayaan yang dilakukan bank tersebut.

b. *Collection/Debt Recovery Officer*, bertugas untuk melakukan review atas prosedur penagihan dan memastikan pengembalian pinjaman atas kredit, menganalisa profil debitur dan mengusulkan usulan atas penanganan debitur, melakukan restrukturisasi dan negosiasi pembayaran, mengetahui dan paham masalah hukum dan dokumentasi, dan memantau fungsi penagihan kepada debitur.

c. *Clearing Officer*, bertugas untuk mencatat setiap transaksi nasabah yang berlangsung, baik itu pemindahbukuan antar rekening dalam bank tersebut maupun antarbank.

3. *Support*, bagian *support* meliputi bagian yang terintegrasi dengan keberlangsungan sebuah bank, diantaranya adalah:

a. *Legal analyst*, bertugas melakukan legal review terhadap sistem hukum bisnis perbankan.

b. *Credit analyst* bertanggung jawab atas draft pengajuan kredit termasuk membuat analisa kredit pihak ketiga calon debitur.

Dari uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa karyawan BPR memiliki tugas yang berbeda-beda di setiap bagiannya, namun tetap memiliki bentuk pekerjaan yang sama dengan karyawan bank pada umumnya.

## **C. KINERJA**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan selalu ingin mengetahui hasilnya, baik atau buruk dan ada kemajuan atau kemunduran. Sukses tidaknya seorang pegawai dalam bekerja akan dapat diketahui apabila instansi yang bersangkutan menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan. Kata kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang artinya penampilan kerja atau prestasi kerja. Menurut Champbell (Ashkanasy dkk, 2000) kinerja merupakan

suatu hal yang dilakukan oleh individu dan berhubungan dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Sementara definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2001), bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Gibson (2000) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria keefektifan lain yang dicapai selama periode tertentu melalui usaha yang membutuhkan kemampuan dari keterampilan serta pengalaman.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh anggota atau sekelompok anggota dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, hasil kerja tersebut dicapai melalui usaha dengan kemampuan dan keterampilan serta pengalaman yang dapat diukur dalam periode waktu tertentu.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Cherrington dalam Jamal (2015) pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kinerja yang optimum akan tercapai jika organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal. Selanjutnya Cherrington dalam Jamal (2015) menambahkan, organisasi perlu memahami bahwa motivasi dan kecakapan karyawan diperlukan bagi keefektifan organisasi melalui tiga buah tipe dasar perilaku, yakni :

- a. Karyawan perlu dibujuk untuk masuk dan tetap tinggal di dalam organisasi.
- b. Karyawan perlu dipercayai dalam melaksanakan perannya
- c. Karyawan hendaknya diberi kesempatan secara spontan dan inovatif diluar deskripsi kerjanya yang formal agar bisa memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Lebih lanjut Cascio (1998) menjelaskan secara terperinci faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, faktor-faktor tersebut meliputi :

- a. Faktor dari diri sendiri yaitu faktor yang berasal dari diri individu yang bersangkutan, dalam hal ini terbagi menjadi dua kelompok, yaitu :
  - a) Segi Fisik Individu

Segi fisik individu menjadi tiga faktor, yaitu :

1. Bentuk tubuh dan komposisinya, bentuk tubuh dan komposisi yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Karena jika bentuk tubuh seorang karyawan sempurna (tidak cacat) maka karyawan tidak merasa rendah diri dalam berprestasi.
2. Taraf kesehatan fisik untuk mencapai kinerja seoptimal mungkin.
3. Kemampuan panca indra mendukung karyawan untuk mencapai kinerja.

b) Segi psikis individu meliputi :

1. Intelegensi yaitu kemampuan berpikir individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas dapat mempengaruhi kinerja individu pada instansi.
2. Bakat yang dimiliki individu mendukung pencapaian kinerja individu yang bersangkutan.
3. Minat individu untuk mencapai kinerja sebaik mungkin sangat mempengaruhi perilaku individu dalam berprestasi.
4. Kepribadian seorang karyawan yang bertanggung jawab dan disiplin kerja yang tinggi mendukung untuk mencapai kinerja dengan sebaik-baiknya.
5. Usia sangat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam meningkatkan kinerja.

b. Faktor-faktor dari luar individu, faktor meliputi

1. Lingkungan kerja, lingkungan pekerjaan merupakan kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku karyawan sehingga dapat bekerja dengan baik dan berprestasi.
2. Fasilitas, pengadaan fasilitas bagi karyawan yang memadai dalam sebuah instansi dapat mendorong karyawan untuk berprestasi dengan lebih baik. Fasilitas ini diantaranya kendaraan dinas, berkomunikasi yang baik, situasi kerja yang baik.
3. Pendidikan, terdapat latar belakang pendidikan yang berbeda-beda pada karyawan mempengaruhi sikap kerja, tindakan, penampilan dan cara berffikir pegawai dalam melakukan pekerjaan sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerjanya.

Lebih lanjut Robbins (1996) mengemukakan beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

- a. Umur, kinerja akan menurun seiring bertambahnya umur seseorang. Dalam kenyataannya kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur mereka.
- b. Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
- c. Jabatan/senioritas, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, karena perbedaan

pekerjaan dapat membedakan jenis kebutuhan yang ingin dipuaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

Bowditch dalam Widyatama (2015) menambah faktor-faktor yang mempengaruhi kuantitas dan kualitas kinerja individu meliputi:

1. intelegensi,
2. kemampuan,
3. pengalaman masa lampau dan latihan dalam tugas, serta
4. motivasi.

Lebih lanjut Danim (2004) menambahkan kinerja organisasi, kelompok dan individu dipengaruhi oleh interaksi antar sesama yang mencakup :

1. gaya kepemimpinan,
2. ketergantungan,
3. hubungan persahabatan dan budaya organisasi.

### **C.3. Aspek-aspek Kinerja Karyawan**

Malayu S.P Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan.

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi, di dalam maupun di luar pekerjaannya dari rongrongan orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

## 2. Prestasi Kerja.

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian jabatannya.

## 3. Kejujuran.

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

## 4. Kedisiplinan.

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya.

## 5. Kreativitas.

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

## 6. Kerjasama.

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

## 7. Kepemimpinan.

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

#### 8. Kepribadian.

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

#### 9. Prakarsa.

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

#### 10. Kecakapan.

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

#### 11. Tanggung jawab.

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

Kemudian Miner (1992) menambahkan, ada aspek lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai dalam organisasi, yaitu:

##### 1. Kerjasama dengan rekan kerja

Kerjasama dengan rekan kerja sangat peting, karea tidak ada orang yang serba bisa atau sehat selalu, serta pekerjaan ada yang harus dikerjakan bersama orang lain. Orang yang tidak mampu kerjasama akan mengalami kesulitan sendiri,

dengan kerjasama maka pekerjaan akan menjadi ringan, atau terkadang karyawan memiliki halangan atau kesulitan yang dapat ditolong oleh rekan kerjanya.

## 2. Tanggung jawab

Tanggung jawab sangat penting karena seseorang yang bertanggung jawab akan mempertanggung jawabkan pekerjaannya baik dari segi waktu, kecepatan, dan ketepatan sehingga pekerjaan tidak terbengkalai serta tidak merugikan perusahaan. Rasa tanggung jawab ini akan menghasilkan efektivitas kerja baik waktu maupun biaya serta pelaksanaan.

## 3. Inovasi

Inovasi adalah kreativitas yang menunjukkan kemampuan karyawan melakukan hal-hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Karyawan yang kreatif dan inovatif adalah karyawan yang memiliki keberanian untuk mencoba hal-hal baru dengan tetap memperhatikan berbagai resiko yang ditimbulkannya.

## 4. Disiplin

Disiplin sangat penting, seperti waktu, kehadiran, datang, pulang, izin, cuti, dan lain-lain. Disiplin memiliki arti luas baik dalam bentuk sikap, perbuatan, serta ketaatan atas semua aturan yang berlaku atau telah disepakati baik tertulis maupun tidak tertulis. Sebagai karyawan yang diikat oleh etika kerja dan tata tertib di dalam pekerjaan harus betul-betul disiplin. Dalam kaitannya dengan disiplin sudah ada undang-undang tentang kedisiplinan yang berlaku bagi pegawai negeri sipil. Karyawan yang tidak disiplin akan mengganggu kelancaran dalam

pekerjaan dan menyebabkan tidak efektif bahkan dapat mengganggu mekanisme pelayanan di perusahaan.

Selanjutnya, Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, sebagai berikut:

1. *Quality of work*, memiliki kualitas kerja.
2. *Promptness*, mampu bekerja secara cepat.
3. *Initiative*, memiliki inisiatif dalam bekerja.
4. *Capability*, memiliki kesanggupan melakukan setiap pekerjaan yang dibebankan.
5. *Communication*, memiliki kecakapan dalam hal berkomunikasi.

Dari berbagai uraian diatas dapat di tegaskan bahwa kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **D. KEPEMIMPINAN**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Anaroga (1992) mendefenisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, baik melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh perhatian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang

memiliki kemampuan tersebut. Kepemimpinan didefinisikan juga oleh Terry, George R (Kartini Kartono, 2002), yaitu kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Menurut Goldhamer dan Shils (Ahmadi,1999), kepemimpinan adalah tindakan perilaku yang dapat mempengaruhi tingkah laku orang-orang yang dipimpin. Pliffner (Ahmadi,1999) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan seni dalam mengkoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Kepemimpinan adalah “kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi...” (House et. Al., 1999)

Dari beberapa uraian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dan merubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama.

## **2. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Pasolang (2008) mengemukakan secara operasional lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

### **a. Fungsi Instruksi**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang – orang yang dipimpnannya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan- keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang yang dipimpnannya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat / menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses / efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Sedangkan Siagian (2009) mengemukakan ada 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 kompleks yang mungkin timbul dalam organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik dalam hubungan keluar yang dihadapi dan diatasi.

#### **E. PENGERTIAN GAYA KEPEMIMPINAN**

Gaya kepemimpinan secara umum dikatakan suatu proses dimana seorang memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipilih individu dalam menangani isu-isu tentang orang dan melaksanakan tujuan yang ditentukan untuk kelompok atau tim kerja mereka (Cole,1995). Menurut Luthans (1998), kata gaya sangat tidak jelas dan bahkan secara luas digunakan untuk menggambarkan para pemimpin yang berhasil. Gaya kepemimpinan memiliki dampak terhadap organisasi, departemen dan tim, serta iklim kerja (Chen & Silverstone, 2005).

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai apa dan bagaimana yang dilakukan para pemimpin terhadap pengikutnya, yang mencakup kecakapan berkomunikasi, kedekatan dengan pengikut dan melakukan tindakan. Konsep ini mendorong lahirnya tipe-tipe kepemimpinan yang lebih komprehensif dan mudah dipahami (Djohan, 2006)

Beberapa pengertian tentang gaya kepemimpinan kemudian menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku menyeluruh pemimpin yang dipraktekkan dalam berhubungan dengan pengikut

menangani tugas dan melaksanakan tugas bersama. Hal ini bisa merujuk kepada praktek kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin tertentu (orangnya) atau praktek kepemimpinan seseorang berdasarkan kepemimpinan tertentu (teorinya). Ada juga gaya kepemimpinan yang berdasarkan kredibilitas dan dikembangkan oleh Kouzes dan Posner (2004) berdasarkan lima dimensi kepemimpinan, yaitu memberi contoh, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain bertindak dan membangkitkan semangat (Kouzes & Posner 2004).

#### **F. JENIS-JENIS GAYA KEPEMIMPINAN**

Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu hanya bersifat sementara. Terdapat 5 tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya (Siagian, 2003) adalah:

1. gaya kepemimpinan otokratik, dengan cirinya yang ditunjukkan dalam bentuk cenderung memperlakukan bawahan sama dengan alat lain dalam organisasi, mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, serta pengabaian peran bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

2. gaya kepemimpinan paternalistik, yang biasanya terdapat dalam lingkungan masyarakat tradisional. Adapun faktor yang mempengaruhinya antara lain kuatnya ikatan primordial, *extended family system*, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peran adat yang sangat kuat, dan masih dimungkinkannya

hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota lainnya.

3. gaya kepemimpinan kharismatik, para pengikut seorang pemimpin yang kharismatik tidak mempersoalkan nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya tersebut. Bisa saja pemimpin tersebut menggunakan gaya otokratik atau dictatorial, para pengikutnya akan tetap setia mengikutinya. Pemimpin kharismatik lebih mengarah kepada daya pikat pemimpin itu sendiri daripada bagaimana ataupun seperti apa cara dirinya memimpin.

4. gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, gaya kepemimpinan ini diidentifikasi dengan karakteristik seperti pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif, pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, status quo organisasional tidak terganggu, penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota yang bersangkutan sendiri, selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi yang cukup maka pimpinan hanya melakukan intervensi pada tingkat minimum.

5. gaya kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatif. Dengan sungguh-sungguh seorang pemimpin demokratis mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik dari orang lain, terutama dari bawahannya.

Sementara itu, menurut Hopwood (1976), ada beberapa tipe kepemimpinan yang dapat dijadikan indikator yang dapat mengukur gaya manajemen, yaitu:

1. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan pimpinan selalu berada di tengah-tengah para bawahan sehingga ia terlibat dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

2. Gaya pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan yang bersifat kepaternalistik. Pemimpin dengan gaya seperti ini bertindak sebagai seorang bapak yang selalu melindungi bawahannya dalam batas-batas yang wajar.

3. Gaya otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan ditangan satu orang.

4. Gaya birokrasi, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan peraturan organisasi sebagai orientasi dalam pelaksanaan tugas.

5. Gaya yang berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan yang memandang bahwa pelaksanaan tugas adalah yang paling utama dalam suatu organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan seperti ini akan berupaya untuk bekerja sesuai target dan tepat waktu, meskipun dalam kondisi yang sulit.

Selanjutnya, Blanchard K.H. (1996) membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

a. Gaya konsultatif

Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.

b. Gaya partisipatif

Gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan

c. Gaya delegatif

Gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan *supervise* yang bersifat umum.

d. Gaya instruktif.

Gaya instruktif diirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melau komunikasi dua arah.

Lebih lanjut berdasarkan pendapat Hasibuan (2006) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua aspek.

1. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan hasil kerja dengan ciri-ciri memberi reward atas prestasi kerja karyawan, kebijakan pimpinan yang berpihak, adanya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan.

2. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan karyawan dengan ciri-ciri memiliki sikap empati kepada karyawan, pimpinan bersikap merespon jika

bawahan menyampaikan keluhan, pimpinan memperhatikan kegiatan karyawan, pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada pegawai, memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah, pemengambil keputusan tidak hanya ditangan pimpinan saja, serta pimpinan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan.

### **G. PENGERTIAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF**

Pemimpin partisipatif menjauhi sikap mendominasi dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat, saran dan kritikan untuk kemajuan perusahaan. Keterbukaan karyawan sangat diharapkan pimpinan dalam menciptakan komunikasi yang efektif.

Kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha oleh seorang manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang jika tidak akan dibuat tersendiri oleh manajer tersebut (Yukl, 1998). Kepemimpinan ini mencakup aspek-aspek kekuasaan seperti bersama-sama menanggung kekuasaan, pemberian kekuasaan dan proses-proses mempengaruhi yang timbal-balik.

Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan partisipatif, yaitu jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar mereka merasa ikut memiliki perusahaan, falsafah pemimpin, pemimpin adalah

untuk bawahan, dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan sistem manajemen terbuka (open management). Informasi dan pembinaan kaderisasi mendapat perhatian yang serius (Hasibuan, 2006).

Menurut Burhanuddin (Syamsuri, 2014) kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan kredibilitasnya itu kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (*Leader*). Gaya kepemimpinan partisipatif sangat efektif dalam menetapkan tujuan karena selalu mengharapkan pendapat, saran dan kritikan dari karyawan pada proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif menurut pendapat Likert yaitu pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif (Thoha, 2001).

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya selalu mengajak para

karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam memberikan pendapat, ide-ide, saran dan kritikan pada setiap proses pengambilan keputusan. Hal tersebut akan menjadi bahan pertimbangan pimpinan sebelum keputusan ditetapkan, karena tanggung jawab pemimpin yang paling besar adalah menetapkan suatu keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **H. CIRI-CIRI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF**

Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif (Handoko dan Reksomadiprodjo, 2001) yaitu :

1. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
3. Pemimpin adalah obyektif atau *fact-minded* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Selanjutnya, Lippit dan White (Winardi, 2000), bahwa kepemimpinan partisipatif menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

- a. Wewenang pemimpin tidak mutlak,
- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan,
- c. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan,
- d. Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan,

- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar,
- f. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan,
- g. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat,
- h. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada intruksi,
- i. Pimpinan memperhatikan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan ciri dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah:

- a. Bekerja secara aktif dan obyektif dengan bawahan baik secara individual maupun secara kelompok.
- b. Mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan.
- c. Mementingkan menjalankan tugas guna untuk mempertahankan kepemimpinannya.
- d. Menerima masukan dan nasehat yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi.
- e. Memberikan motivasi secara penuh pada anggota organisasi.

## I. DIMENSI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

Menurut Dubrin (Arraini 2012), gaya kepemimpinan partisipatif memiliki ciri pimpinan yang selalu mengikutsertakan para bawahannya dalam membuat suatu keputusan. Pemimpin menerima seluruh masukan dari bawahan.

Dimensi dalam gaya kepemimpinan partisipatif sebagai berikut:

- a. *Consultative Leadership*, cirinya yaitu selalu mengkonsultasikan terlebih dahulu rencana keputusan yang telah dibuat kepada para bawahannya.
- b. *Consensus Leadership*, cirinya yaitu selalu berdiskusi dengan bawahan yang berkompeten sehingga keputusan tersebut didukung penuh oleh seluruh bawahannya.
- c. *Democratic Leadership*, cirinya yaitu selalu menyerahkan kepada bawahan, mengumpulkan semua opini dan menghitung suara untuk mengambil keputusannya.

Selain itu, Vroom dan Yetto (Dimas, 2008) mengemukakan dimensi-dimensi dari gaya kepemimpinan partisipatif yaitu:

- a. Prosedur pengambilan keputusan, yang terdiri dari otokratik, konsultasi, dan partisipasi.
- b. Variabel situasi, yang terdiri dari karakteristik tugas dan lingkungan karakteristik bawahan.
- c. Penerimaan keputusan, yang terdiri dari komitmen dan kepuasan.
- d. Peraturan keputusan, yang terdiri dari waktu dan motivasi.
- e. Kualitas keputusan, yang terdiri dari variabilitas dan konsekuensi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki beberapa dimensi yang sama-sama merujuk pada pengikutsertaan bawahan untuk mengambil keputusan dan melibatkan karyawan dalam kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan. Dalam penelitian ini dimensi gaya kepemimpinan partisipatif yang akan digunakan adalah dimensi *consultative leadership*, *consensus leadership*, dan *democratic leadership*.

#### **J. HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DENGAN KINERJA KARYAWAN**

Kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terdapat kinerja. Menurut Gibson et.al (2000) kepemimpinan mempengaruhi kinerja pada tingkat kelompok. Kepemimpinan dalam organisasi dapat diterapkan dengan beragam gaya. Gaya tersebut berperan dalam menentukan berhasil tidaknya kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik dilakukan oleh pemimpin untuk mendorong kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif selalu mengajak, secara terbuka para anggota atau bawahan untuk berpartisipasi atau ambil bagian, baik secara luas ataupun dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, dan metode-metode operasionalnya. Gaya kepemimpinan ini berhubungan dengan kinerja karena dapat mempengaruhi cara dan pola kerja karyawan, memberikan peluang kepada karyawan untuk menentukan arah dan merancang tugas yang mereka inginkan. Karyawan atau bawahan sering diajak untuk berdiskusi mengenai permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan, meskipun

sebenarnya pemimpin dapat menyelesaikan masalah tersebut sendiri, namun pemimpin lebih berorientasi pada pengembangan karyawan. Dengan melibatkan karyawan dalam permasalahan perusahaan maka akan tercipta suasana kerja yang kondusif dan hubungan kerja yang harmonis (Yammarino et.al, 1993). Rasa memiliki terhadap perusahaan dan tanggung jawab dalam pengembangannya akan semakin meningkat dalam diri karyawan. Selain itu karyawan dapat mengetahui dan memahami kompleksitas permasalahan dalam perusahaan dan cara mengatasinya (Halter dan Bass, 1998). Keterlibatan bawahan secara otomatis dapat mengembangkan pola pikirnya sehingga terpacu untuk memberikan masukan-masukan yang membangun karyawan. Menurut Burns (Yukl,1994) dengan menempatkan karyawan sebagai mitra sejajar dalam menghadapi permasalahan perusahaan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan baru bagi karyawan sehingga tidak hanya sekedar melaksanakan perintah.

Hasil penelitian Huang, dkk (2009) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja. Namun, kekuatannya bervariasi untuk berbagai jenis bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif dari atasan dapat mempengaruhi kinerja tugas bawahan manajerial melalui mekanisme psikologis selain proses motivasi. Salah satu mekanisme tersebut bisa menjadi proses pembelajaran yang disebabkan oleh kepemimpinan partisipatif. Untuk anggota tim manajemen puncak, perilaku kepemimpinan partisipatif dari atasan mereka akan cenderung untuk membantu meningkatkan kualitas berbagi pengetahuan diantara anggota tim. Ketika seorang pemimpin memberikan anggota tim kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan

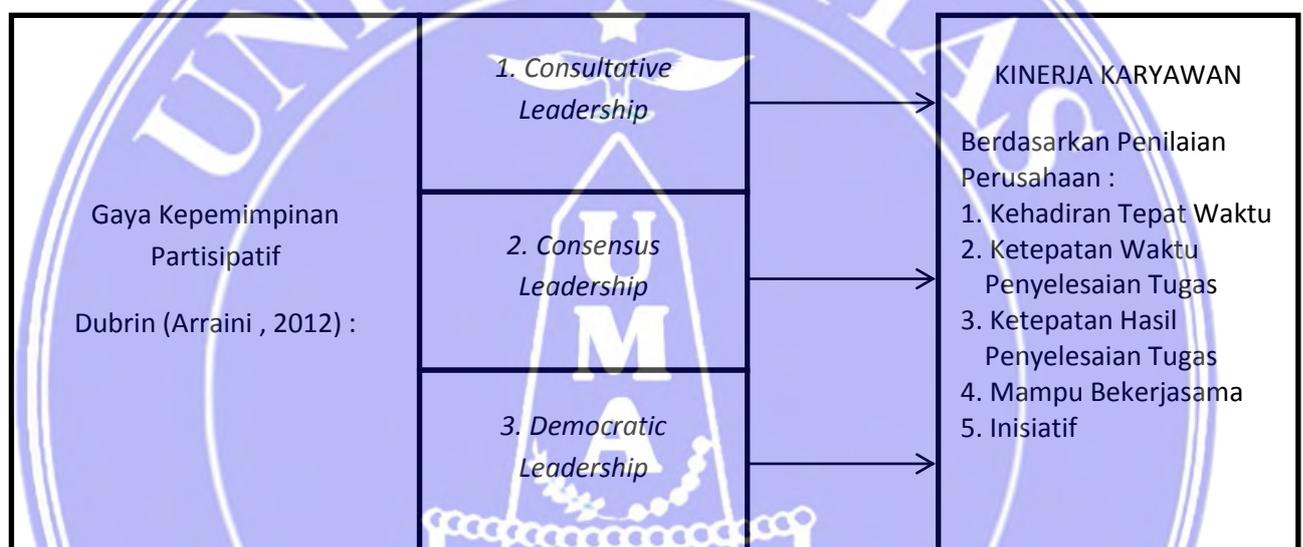
mengekspresikan saran, karyawan cenderung belajar hal penting yang berhubungan dengan pekerjaan keterampilan dan pengalaman dari satu sama lain, memfasilitasi karyawan untuk melakukan tugas-tugasnya (Huang, dkk., 2009).

Dalam penelitian yang dilakukan La Media (2013), menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitiannya dikatakan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam perusahaan akan memberikan kepuasan pribadi yang dalam, yakni dalam bentuk pengakuan, adanya perasaan turut menyelesaikan, perasaan dipandang penting, serta penghargaan atas nilai pribadi mereka. Selain itu juga, hubungan antara pemimpin dan karyawan akan terjalin dengan baik. Tentu hal ini akan memotivasi karyawan lebih dapat meningkatkan kinerjanya.

## K. KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan uraian pustaka diatas menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di BPR, maka digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



## L. HIPOTESIS

Dari uraian kajian teori di atas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan bagian operasional BPR NBP di Sidikalang. Artinya, jika pimpinan memiliki ciri gaya kepemimpinan partisipatif maka kinerja karyawan akan meningkat, sebaliknya jika pimpinan tidak memiliki ciri gaya kepemimpinan partisipatif maka kinerja karyawan akan menurun.