

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Seiring dengan perkembangan jaman yang semakin modern ini, membuat persaingan usaha semakin hari semakin ketat. Hal ini dapat dilihat dengan banyaknya perusahaan atau organisasi baru yang mulai didirikan, sehingga sumberdaya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk mendukung perusahaan. Sumberdaya manusia berperan sangat penting dalam perusahaan karena manusia adalah penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Manusia sebagai tenaga kerja harus dikelola dengan baik agar mampu bersaing di pasar global. Sumberdaya yang berkualitas adalah yang memiliki kinerja tinggi. Hasibuan (2010:94) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif sangat penting karena gaya kepemimpinan partisipatif dapat mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya (Wirawan, 2013:351). Menurut Nawawi (2003:115), gaya kepemimpinan partisipatif adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Untuk mewujudkan gaya

kepemimpinan partisipatif yang efektif, maka diperlukan pemimpin yang berkualitas dan profesional yang mampu memotivasi karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan partisipatif yang berbeda-beda. Motivasi juga sangat diperlukan dalam hal pendukung kinerja karyawan dimana motivasi dapat menambah semangat kerja pada karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya dan pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan benar.

Selain itu kinerja karyawan yang tinggi akan memberikan harapan dalam pencapaian suatu tujuan bagi perusahaan, dan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi akan memberikan hasil yang maksimal, dimana karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2009:9).

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan oleh peneliti pada Baby Smile Schooldi Surabaya peneliti menemukan adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh kepala sekolah Baby Smile School. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah yang menganggap karyawan bukan sebagai bawahan melainkan seperti keluarga sendiri. Selain itu, adanya kepala sekolah selalu melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, membuat karyawan merasa dihargai oleh kepala sekolah, sehingga memberikan dampak pada hasil kerja karyawan yang lebih baik. Akan tetapi, dalam kepemimpinan partisipatif masih terdapat permasalahan yang ada dimana keputusan yang diambil cenderung

lambat karena menunggu masukan dari karyawan-karyawan yang lainnya, sedangkan untuk pengambilan keputusan dibutuhkan waktu yang cepat dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang terletak di tengah-tengah dimana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para pengikut sama besar. Pemimpin dan para pengikutnya harus berpartisipasi secara aktif dalam menyusun perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi hasilnya (Wirawan, 2013:382). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2012) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja menemukan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi Kinerja Karyawan. Sutrisno (2014:63) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dalam sebuah organisasi motivasi mempunyai peranan yang amat penting, karena dengan adanya motivasi dapat memberikan suatu kekuatan pendorong seseorang untuk bekerja dengan baik sesuai yang diharapkan. Apabila motivasi yang menjadi harapan kerja karyawan telah terpenuhi maka secara tidak langsung dapat mempengaruhi hasil kerja.

Disisi lain, tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan akan menentukan tinggi rendahnya tingkat keunggulan bersaing bagi perusahaan. Sehingga perusahaan perlu mengetahui motivasi yang diinginkan karyawan dan dengan adanya motivasi dari perusahaan maka karyawan mempunyai semangat kerja

dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah direncanakan dan pada akhirnya perusahaan memiliki karyawan yang mempunyai kemampuan, ketrampilan dan kecakapan dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2012) dalam konteks yang sama membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dkk (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lainnya oleh Setiawan (2017) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Baby Smile School di Surabaya”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Baby Smile School di Surabaya?
2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Baby Smile School di Surabaya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan Baby Smile School di Surabaya.

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Baby Smile School di Surabaya.

#### 1.4. Manfaat Penilaian

Manfaat dari penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan semua pihak pada umumnya. Manfaat yang diperoleh sebagai berikut:

1. Bagi Universitas

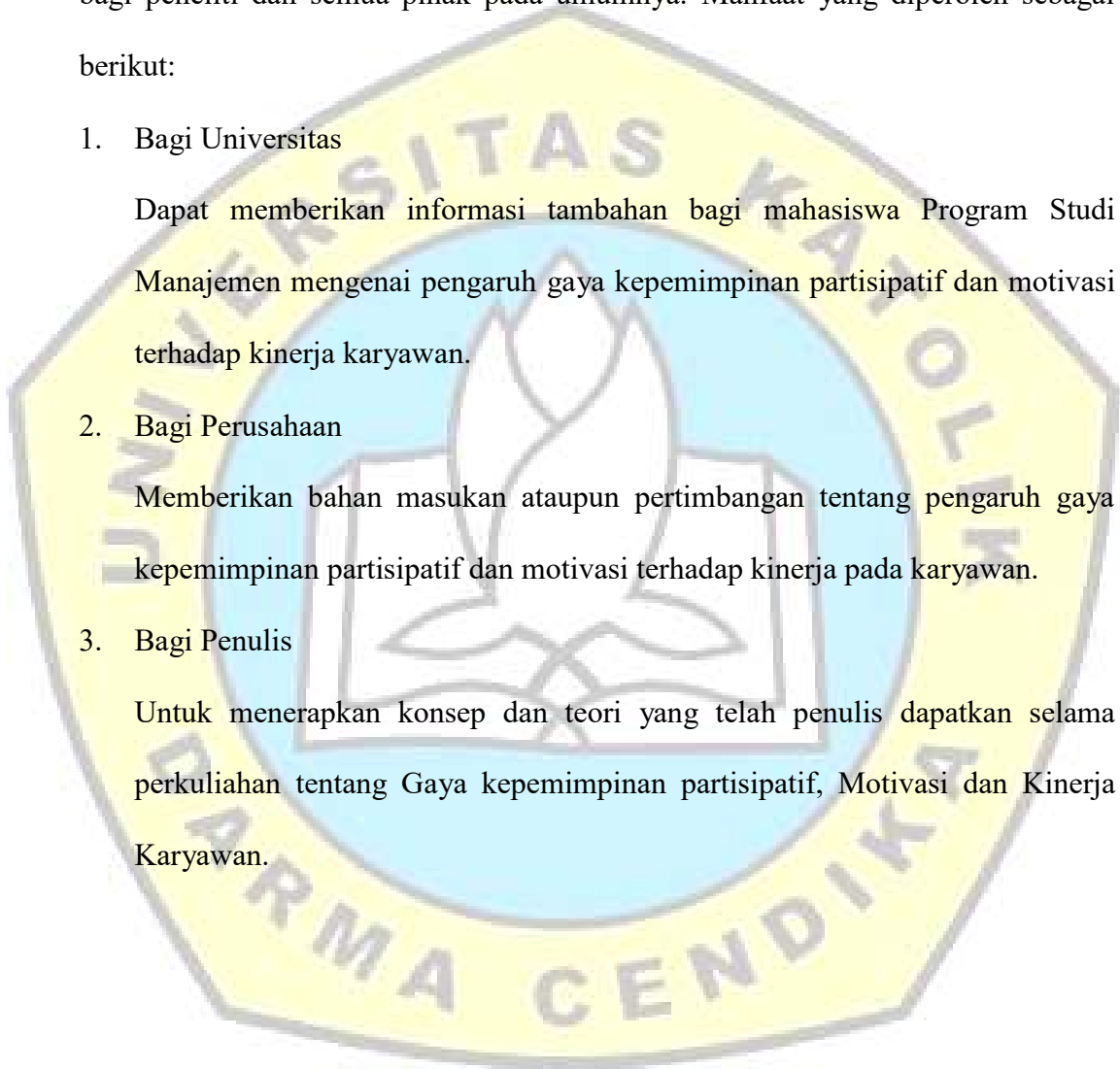
Dapat memberikan informasi tambahan bagi mahasiswa Program Studi Manajemen mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan bahan masukan ataupun pertimbangan tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi terhadap kinerja pada karyawan.

3. Bagi Penulis

Untuk menerapkan konsep dan teori yang telah penulis dapatkan selama perkuliahan tentang Gaya kepemimpinan partisipatif, Motivasi dan Kinerja Karyawan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Gaya kepemimpinan Partisipatif**

###### **2.1.1.1. Pengertian Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selanjutnya menurut Stonner (1996:165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

### 2.1.1.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Hasibuan (2011:162), gaya kepemimpinan partisipatif adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Wirawan (2013:352) gaya kepemimpinan partisipatif seseorang adalah pola perilaku yang di *exhibit* ketika mencoba mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang tersebut. Gaya kepemimpinan partisipatif sangat penting karena gaya kepemimpinan partisipatif mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya (Wirawan, 2013:351). Sedangkan, menurut Putong (2015:35) gaya kepemimpinan partisipatif atau perilaku kepemimpinan adalah seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan situasional. Menurut Nawawi (2003:115), gaya kepemimpinan partisipatif adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Hal ini juga sejalan dengan pengertian gaya kepemimpinan partisipatif menurut Eagly dan Carli (2007:119), yang menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan partisipatif adalah karakteristik pemimpin dalam berperilaku yang memiliki arti atau fungsi yang konsisten.

Menurut Wirawan (2013:380), gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang terletak di tengah-tengah di mana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para pengikut sama besar. Pemimpin dan para pengikutnya harus berpartisipasi secara aktif dalam menyusun perencanaan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya. Gaya kepemimpinan partisipatif ini dapat disebut sebagai Gaya Kepemimpinan Partisipatif Gotong Royong, pemimpin dan para pengikutnya sama-sama menggotong dan sama-sama meroyong kegiatan dan hasilnya.

### **2.1.1.3 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Ada tiga tipe gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. **Gaya Kepemimpinan Otokratis**  
Kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diutamakan dalam organisasi. (Luthans, 2002:577). Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain dan orang-orang tersebut tidak punya pengaruh langsung terhadap keputusan itu dan tidak ada partisipasi (Yuki,2010:99). Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis diantaranya adalah:
  - a. Wewenang penuh pada pemimpin (sentralisasi).
  - b. Tidak ada kesempatan bawahan untuk mengeluarkan saran, pendapat, ide.
  - c. Komunikasi bersifat satu arah.
  - d. Asumsi pada karyawan hanya untuk disuruh, pelaksana keputusan.
  - e. Sering menggunakan pendekatan bersifat hukuman.
  - f. Perencanaan tujuan dilakukan oleh pemimpin.



2. Gaya kepemimpinan demokratis (Partisipatif)  
Kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan penetapan keputusan yang memungkinkan orang lain atas beberapa pengaruh pada keputusan-keputusan pemimpin. Dalam kepemimpinan demokratis, bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Menurut Badeni (2013:151), pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Keputusan-keputusan dibuat tidak secara sepihak tetapi partisipatif. Putusan-putusan itu adalah hasil dari konsultasi pemimpin dengan para bawahan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut:
  - a. Pendelegasian wewenang terdesentralisasi.
  - b. Keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan.
  - c. Komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah.
  - d. Berorientasi pada hubungan.
  - e. Asumsi pada karyawan karyawan dapat bekerja sama dan bermoral.
  - f. Perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan.
  
3. Gaya kepemimpinan delegatif (kendali bebas)  
Pemimpin memberikan kekuasaan dan wewenang penuh pada bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya. Pemimpin menyerahkan penuh tugas dan tanggung jawab pada bawahan. Pemimpin dengan gaya kendali bebas menghindari kekuasaan dan tanggung jawab dan menyerahkannya pada kelompok. Pemimpin hanya mengambil peran minor. (Badeni, 2013:151). Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif yaitu:
  - a. Pendelegasian wewenang ada pada bawahan.
  - b. Tanggung jawab seluruhnya pada bawahan.
  - c. Komunikasi pemimpin dan bawahan dihindari.
  - d. Asumsi pada karyawan yaitu karyawan mampu mengendalikan diri sendiri dan pekerjaan.
  - e. Pemimpin tidak berpartisipasi dalam perusahaan.
  - f. Kebebasan dalam merencanakan tujuan dilakukan oleh karyawan.

#### **2.1.1.4 Kelebihan Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

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

1. Cocok untuk organisasi di mana pemimpinnya berupaya memberdayakan para pengikutnya.
2. Menciptakan tim kerja pemimpin dan para pengikut yang kohesif.

3. Menghasilkan kepuasan kerja tinggi bagi para pengikut.

#### **2.1.1.5 Kekurangan Gaya Kepemimpinan partisipatif**

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

1. Tidak cocok jika para pengikut berkualitas rendah dan pasif.
2. Tidak cocok dalam situasi darurat dan kritis.
3. Memerlukan pengertian dan kesabaran pemimpin.
4. Pembuatan keputusan dapat lambat.

#### **2.1.1.6 Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

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

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

#### **2.1.2. Motivasi**

##### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Sutrisno (2014:63) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu

faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Menurut Hasibuan, (2006:141) Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Sedangkan menurut Nursalam (2008:25) Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang.

### 2.1.2.2 Unsur-unsur Motivasi

Berdasarkan beberapa konsep tentang motivasi, terdapat tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi yaitu :

(1) Upaya

Seseorang termotivasi dalam melakukan tugas, ia mencoba sekuat tenaga agar dengan upaya yang tinggi menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Oleh karena itu dalam pemberian motivasi terhadap seseorang diperlukan pertimbangan kualitas dan kuantitas yang dapat membangkitkan upaya dan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

(2) Tujuan organisasi

Unsur ini penting sebab segala upaya yang dilakukan seseorang atau sekelompok diarahkan pada pencapaian tujuan. Tujuan organisasi dalam suatu organisasi harus ditetapkan secara jelas. Kejelasan tujuan akan mengarahkan segala aktivitas dan perilaku personal untuk tercapainya tujuan organisasi. Makin jelas perumusan tujuan organisasi maka makin mudah setiap pers`onal untuk memahaminya.

(3) Kebutuhan

Suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan menciptakan keinginan yang merangsang dorongan-dorongan dalam diri individu untuk mencapainya. Dorongan inilah yang menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu. Dengan demikian pemberian motivasi tidak dapat dipisahkan dengan kebutuhan manusia (Hamzah, 2008:45).

### 2.1.2.3 Prinsip Motivasi

Mangkunegara (2013:100) berpendapat bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai.

1. Prinsip partisipasi  
Dalam, upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi  
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan  
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang  
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang ber-sangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diha-rapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian  
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### 2.1.2.4 Tujuan Motivasi

Tujuan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar - benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Tujuan Menejer dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan - keinginannya dari hasil pekerjaannya Hasibuan, (2009:97) :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
- c. Meningkatkan produktifitas kerja.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.

- e. Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kredibilitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
- k. Mendrong untuk berprestasi dan peraih peluang karir.

### 2.1.2.5 Peranan Motivasi

Uno (2012:54) menjelaskan bahwa secara implisit motivasi kerja pegawai nampak atau mampu dicirikan melalui beberapa peran seperti:

1. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan yakni dorongan individu pegawai untuk selalu merespon dengan baik terhadap beban kerja dan mampu menanggung resiko apabila melakukan tindakan kekeliruan.
2. Prestasi yakni motif pegawai untuk mencapai prestasi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki seperti kenaikan golongan, dorongan untuk menduduki posisi struktural dalam organisasi, dorongan untuk berprestasi dalam bidang pengajaran dan lain-lain.
3. Pengembangan diri yakni memiliki motif untuk mengembangkan keilmuan dan strategi mengajar yang tepat dan efektif dengan tujuan peserta didik mampu memahami materi bahan ajar yang disampaikan. Selain itu, terdapat motif untuk mengembangkan diri dalam rangka ingin mencapai tingkat aktualisasi diri seoptimal mungkin.
4. Kemandirian, yakni motif untuk melakukan pekerjaan pegawai seperti mengajar dan berkarya secara independen tidak bergantung dengan rekan kerja atau orang lain.

### 2.1.2.6 Indikator Motivasi

Indikator motivasi pada penelitian Tampi (2014), yaitu sebagai berikut:

1. Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan: antaranya keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor dari luar misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

### **2.1.2.7 Beberapa Perilaku yang Dapat Memotivasi Karyawan:**

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi
2. Menjadi pendengar aktif
3. Penyusunan tujuan yang menantang
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

### **2.1.2.8 Bentuk-Bentuk Motivasi**

Dari sudut sumber yang menimbulkannya, motif dibedakan dua macam, yaitu motif intrinsik dan motif ekstrinsik. Motif intrinsik, timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya. Sedangkan motif ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu, misalnya dalam bidang pendidikan terdapat minat yang positif terhadap kegiatan pendidikan timbul karena melihat manfaatnya. (Hamzah, 2013: 4)

### **2.1.2.9 Perubahan-Perubahan Dalam Kekuatan Motivasi**

Kekuatan motivasi bagi seseorang itu dapat berubah sewaktu-waktu. Perubahan tersebut terjadi karena kepuasan atas kebutuhan yang dipunyai. Suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi tersebut sudah memotivasi perilaku seseorang. Penyebab lain ialah terhalangnya pencapaian pemuasan kebutuhan.

Kalau usaha pemuasan kebutuhan terhalang, maka seseorang akan mencoba mencari jalan untuk memuaskannya, sampai usaha tersebut tercapai. Selain dua penyebab tersebut, penyebab lainnya yakni, perbedaan kognisi, frustrasi, dan karena kekuatan motivasi itu bertambah. (Thoha, 2011: 253)

### 2.1.3. Kinerja

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Abdullah, (2014:3) menyatakan bahwa Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi karyawan. Kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai SDM baik secara kualitas maupun kuantitas persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67).

Hal ini dipertegas dengan pendapat Byars dan Rue yang dikutip oleh Sutrisno (2011:35) yang menyampaikan bahwa prestasi atau kinerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Dengan demikian prestasi kerja atau kinerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kinerja karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Moeheriono (2012:95) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Kinerja karyawan adalah hasil dari segala hal yang dilakukan oleh karyawan yang dapat dilihat dari keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, dan kualitas kerja yang dihasilkan (Hamdani, 2011:21). Sedangkan menurut Rivai (2013:309) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor Kinerja**

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya.

Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu,



2. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team,
4. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi,
5. Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **2.1.3.3 Kriteria Kinerja**

Menurut Schuler dan Jackson yang dikutip oleh Harsuko (2011:21) menjelaskan bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

### **2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan pada penelitian Tampi (2014), yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas,  
Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- b. Kuantitas,  
Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu,  
Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

- d. Efektifitas,  
Tingkat penggunaan sumberdaya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
- e. Kemandirian,  
Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

### **2.1.3.5 Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **2.1.4 Pengaruh Antar Variabel**

#### **2.1.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Setiawan (2017) “Pemimpin demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Hal ini berdampak pada keputusan-keputusan yang dibuat tidak secara sepihak tapi secara partisipatif”. Dari pendekatan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa aspek keterlibatan karyawan untuk tujuan bersama akan memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini sangat mungkin terjadi karena karyawan akan dapat dengan mudah memahami pekerjaannya karena apa yang diputuskan juga merupakan buah pikiran dari pada karyawan yang bersangkutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan pernyataan diatas didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan oleh Badeni (2013) “yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.”

#### 2.1.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Setiawan (2017) “Motivasi kerja seorang karyawan semakin baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat baik itu yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas maupun kemandirian.” Koordinasi yang baik dengan semua rekan kerja pada kelompok merupakan modal terpenting dalam memberikan pelayanan serta motivasi terhadap anggota kelompok maupun individu. Dengan adanya motivasi yang tinggi maka tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dapat terselesaikan dengan baik. Secara tidak langsung motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dibuktikan oleh hasil penelitian dari Listianto, dkk (2007) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dkk (2016) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Motivasi Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dkk (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan partisipatif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja, secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 77 karyawan PT. Victory International Futures Malang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Victory International Futures Malang; (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Victory International Futures Malang; (3) Gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Victory International Futures Malang.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2016 sedangkan penelitian saat ini di lakukan tahun 2018.

2. Jumlah sampel penelitian terdahulu sebesar 77 responden sedangkan penelitian saat ini menggunakan 38 responden.
3. Penelitian terdahulu dilakukan di PT. Victory International Futures Malang sedangkan penelitian saat ini dilakukan di Baby Smile School di Surabaya.

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
2. Menggunakan analisis linier berganda.

#### **2.2.2 Penelitian yang dilakukan oleh Ato'illah (2014) dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang**

Penelitian yang dilakukan oleh Ato'illah (2014) dengan judul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang". Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi berpengaruh baik secara simultan atau parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan, serta yang mempengaruhi secara dominan terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. Pengumpulan data dilakukan dengan

cara menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan Di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang; (2) Gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan Di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang; (3) Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Penelitian terdahulu di lakukan pada tahun 2014 sedangkan penelitian saat ini di lakukan pada tahun 2018.
2. Penelitian terdahulu di lakukan di Kelurahan Lumajang sedangkan penelitian saat ini dilakukan di Baby Smile School di Surabaya.

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Menggunakan variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan menggunakan kinerja sebagai variabel terikat.
2. Penelitian terdahulu dan saat ini menggunakan analisis regresi linier berganda.
3. Metode pengumpulan data dengan menyebar kuesioner dan angket.

### **2.2.3 Penelitian yang dilakukan oleh Irjanto dan Setiawan (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri UMKM di Wilayah D.I. Yogyakarta**

Penelitian yang dilakukan oleh Irjanto dan Setiawan (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri UMKM di Wilayah D.I. Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk untuk memperoleh bukti empiris apakah variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada industri UMKM di DIY. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada industry UMKM yang berada di wilayah DIY. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja karyawan pada industri UMKM di DIY; (2) Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan pada industri UMKM di DIY.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Penelitian terdahulu di lakukan pada tahun 2016 sedangkan penelitian saat ini di lakukan pada tahun 2018.
2. Penelitian terdahulu dilakukan di industri UMKM di Wilayah D.I Yogyakarta sedangkan penelitian saat ini di lakukan di Baby Smile School di Surabaya.

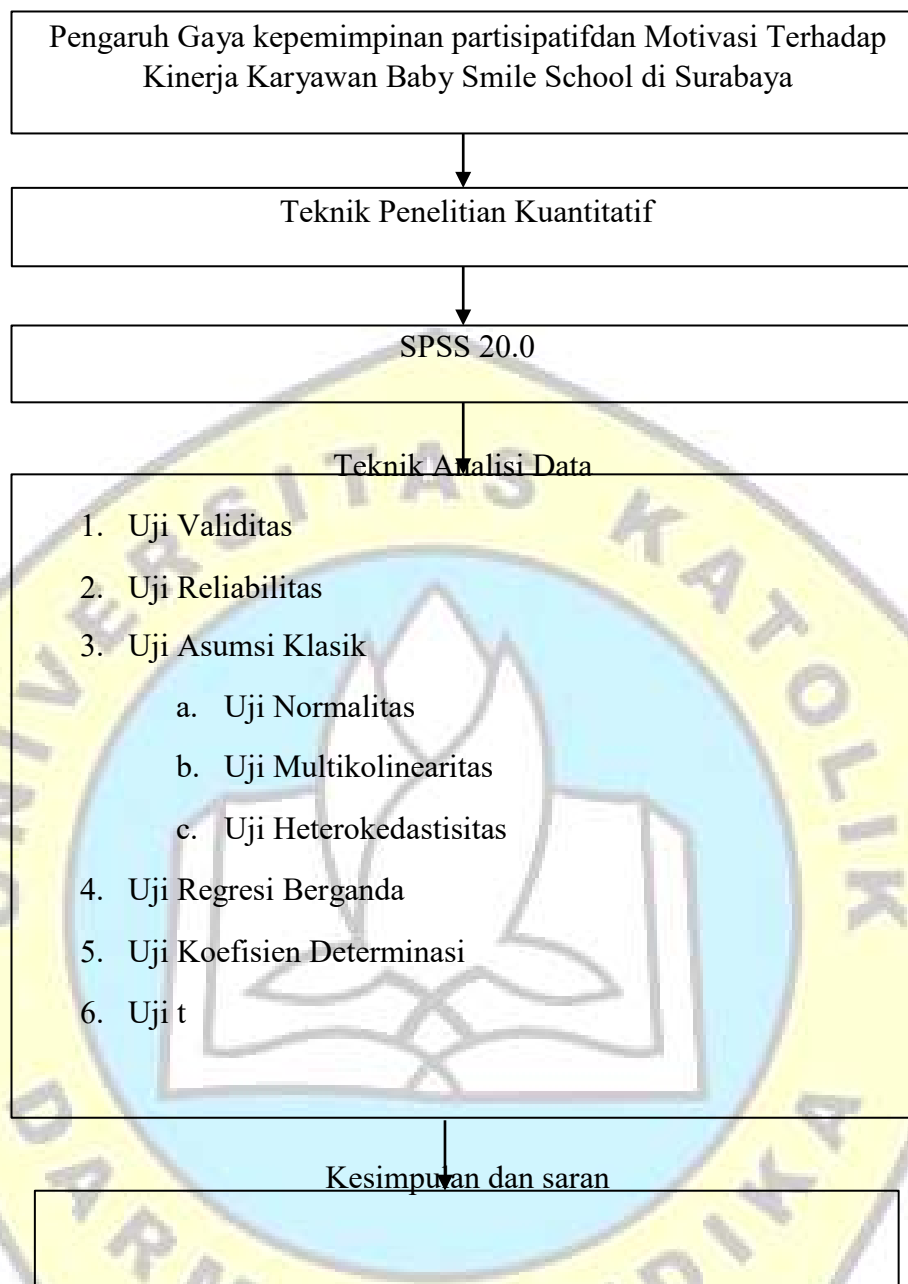
Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Persamaan penelitian saat ini dan terdahulu menggunakan variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi sebagai variabel bebas dan menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
2. Penelitian terdahulu dan saat ini menggunakan analisis regresi linier berganda.



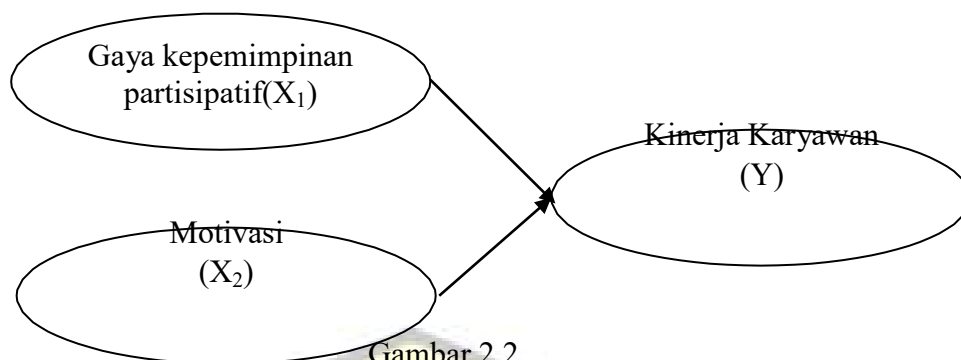


### 2.3 Rerangka Pemikiran



Gambar 2.1  
Rerangka Pemikiran

## 2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.2  
Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis Penelitian

H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Baby Smile School di Surabaya.

H<sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Baby Smile School di Surabaya.

