

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN
DI DOREMI HOME MUSIC COURSE PONOROGO**

SKRIPSI



Oleh:

RAMDHAN RIO CAHYO SAPUTRO

210716053

Dosen Pembimbing:

Ridho Rokamah, S.Ag., M. S. I.

NIP. 197412111999032002

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2020

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN
DI DOREMI HOME MUSIC COURSE PONOROGO**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi dalam Ilmu Ekonomi Syariah



Oleh:

RAMDHAN RIO CAHYO SAPUTRO

210716053

Dosen Pembimbing:

Ridho Rokamah, S.Ag., M. S. I.

NIP. 197412111999032002

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2020

ABSTRAK

Saputro, Ramdhan Rio Cahyo, 2020. *Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo*, Skripsi, Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing Ridho Rokamah, S.Ag., M. S. I.

Kata kunci :Gaya Kepemimpinan, Dampak Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

Doremi Home Music Course Ponorogo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa yaitu les musik. permasalahan kepemimpinan menjadi hal yang penting untuk diketahui dengan adanya gaya kepemimpinan diharapkan ada penerapan berupa keterbukaan dan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Permasalahan muncul dari gaya kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo yang terlalu dominan dan seringkali kurang mendengarkan masukan dari karyawan sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana analisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo dan dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo. Jenis penelitian yang digunakan ditinjau dari lokasi sumber datanya termasuk penelitian kasus dan penelitian lapangan (*field research*). Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan pada Doremi Home Music Course Ponorogo dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo menerapkan gaya kepemimpinan campuran yaitu gaya otokratik, partisipatif dan transaksional. Hal ini dinilai dari beberapa indikator seperti: kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan mengendalikan bawahan, kemampuan komunikasi, tanggung jawab dan kemampuan mengendalikan emosi. Sedangkan dampak dari gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kinerja karyawan bisa dilihat dari lima indikator: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian. Dari kelima indikator tersebut kualitas, kuantitas, dan efektivitas sudah baik namun segi ketepatan waktu dan kemandirian masih kurang.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

No	Nama	NIM	Jurusan	Judul Skripsi
1.	Ramdhan Rio Cahyo Saputro	210716053	Ekonomi Syari'ah	Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo

Telah selesai melaksanakan bimbingan dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 03 November 2020

Mengetahui,
Ketua Jurusan Ekonomi Syari'ah

Unun Raudlotul Janah, M.Ag.
NIP. 197507162005012004

Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Ridho Rokamah, S.Ag., M.Si.
NIP. 197412111999032002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NASKAH SKRIPSI BERIKUT INI:

Judul : Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas
Kinerja Karyawan Di Doremi Home Music Course Ponorogo
Nama : Ramdhan Rio Cahyo Saputro
NIM : 210716053
Jurusan : Ekonomi Syariah

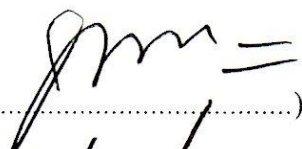
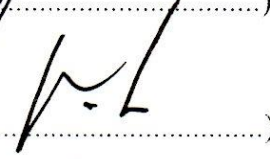
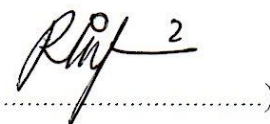
Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu
syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

DEWAN PENGUJI :

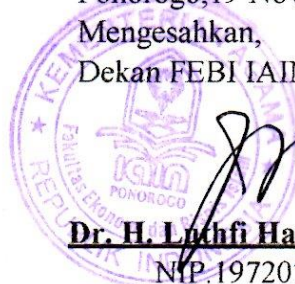
Ketua sidang :
Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.
NIP.197207142000031005

Penguji I :
Unun Roudlotul Janah, M.Ag.
NIP. 197507162005012004

Penguji II :
Ridho Rokamah, S.Ag., M.S.I.
NIP. 197412111999032002

()
()
()

Ponorogo, 19 November 2020
Mengesahkan,
Dekan FEBI IAIN Ponorogo




Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.
NIP.197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ramdhan Rio Cahyo Saputro
Nim : 210716053
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam
Judul Skripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di ethesis.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 22 November 2020

Ramdhan Rio Cahyo Saputro
210716121



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ramdhan Rio Cahyo Saputro

NIM : 210716053

Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

“Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Di Doremi Home Music Course Ponorogo”

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.



Ponorogo,
Pembuat Pernyataan

Ramdhan Rio Cahyo Saputro

Nim: 210716053

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam menjalankan sebuah roda organisasi, membutuhkan banyak sumber daya, seperti manusia, mesin dan material. Sumber daya manusia dari organisasi adalah karyawan atau pegawai. Manusia merupakan sumber daya yang paling penting karena memiliki bakat, tenaga, serta kreativitas yang sangat diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di era sekarang dimana teknologi dan peradaban yang sangat maju, menuntut sumber daya manusia yang kompeten serta memiliki semangat dan juga kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik secara individu maupun tujuan organisasional. Hasil kerja yang maksimal (kinerja) itulah yang diharapkan oleh setiap organisasi.

Masalah kinerja merupakan masalah yang penting. Oleh sebab itu diperlukan upaya-upaya tambahan untuk menyebarkanluaskannya. Menurut Anwar Prabu agar dapat menghasilkan program kinerja yang produktif diperlukan suatu pandangan yang luas yang menempatkan unsur manusia sebagai titik sentralnya. Di sini peran manajer menjadi menentukan sebagai prasyarat utama keberhasilan upaya kinerja karyawan yaitu dukungan dan komitmen terhadap upaya-upaya tersebut secara konsisten.

Meningkatkan kinerja karyawan adalah hal yang sangat fundamental untuk mencapai hasil maksimal untuk perusahaan dan untuk memberikan kepuasan kepada para konsumen atau pelanggan. Pengertian

kinerja menurut Anwar Prabu adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹ Kinerja dikonsepsikan sebagai perilaku seseorang dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian target sasaran kerja, cara kerja dan sifat pribadi seseorang. Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik.²

Menurut Sedarmayanti sebagaimana dikutip oleh Hari Sulaksono ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja). Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.

¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 67.

² Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*. (Yogyakarta: Deepublish, 2015) hal 102

2. Pendidikan. Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut/ semakin tinggi pendidikan karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.
3. Keterampilan. Karyawan yang memiliki ketrampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari karyawan yang tidak mempunyai ketrampilan.
4. Kepemimpinan. Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
5. Tingkat penghasilan. Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.
6. Kedisiplinan. Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
7. Komunikasi. Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah menjalankan tugas perusahaan.
8. Sarana dan prasarana. Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan.
9. Kesempatan berprestasi. Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.³

³ Ibid., 103-104

Kaitannya dengan kinerja karyawan di sebuah perusahaan, faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun, pada intinya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang dengan mudah. Kemauan seorang pemimpin melakukan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemauan pemimpin.⁴

Dalam dunia bisnis, penerapan gaya kepemimpinan (*leadership style*) seseorang akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya (para karyawan/pegawai) dalam melakukan pekerjaan mereka. Kepemimpinan dalam suatu organisasi terjadi karena adanya interaksi

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Kencana, 2017) hal 213

antara tiga komponen penting, yaitu manajer, karyawan, dan situasi atau kondisi lingkungan kerja tertentu. Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda-beda yang mana oleh karyawan disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seseorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Menurut Likers bahwa pemimpin yang berhasil jika bergaya partisipative management. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin yaitu jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung. Apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka komunikasi antapribadi yaitu manajer dan bawahan (karyawan) harus tetap terjaga dengan baik.⁵ Dalam Kasus ini Doremi Home Music Course Ponorogo merupakan salah satu tempat les musik yang ada di Kabupaten Ponorogo tepatnya di Jl. Bougenvile Raya No. 27 Cokromenggalan Ponorogo. Doremi Home Music Course Ponorogo ini memiliki tenaga pendidik (*tutor*) yang profesional di bidangnya masing-masing. Alat musik yang ditawarkan oleh Doremi Home Music Course Ponorogo yaitu berupa; Drum, Gitar, Piano, Biola dan Vokal. Dengan tujuan dapat memberikan ilmu serta edukasi kepada masyarakat khususnya anak-anak dalam bermain musik yang baik dan benar, keberadaan tempat les Doremi Home Music

⁵ Ibid., 224

Course Ponorogo ini cukup eksis di kalangan masyarakat karesidenan Madiun dan sekitarnya khususnya Ponorogo.⁶

Dengan adanya gaya kepemimpinan diharapkan ada penerapan berupa keterbukaan dan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Penerapan ini terlihat dari proses pengambilan segala keputusan dengan lebih mendengarkan masukan dari karyawan. Pemimpin juga harus mampu memberi contoh kepada karyawan, memastikan semua karyawan termotivasi untuk lebih maksimal dalam bekerja dan menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk meningkatkan kinerja lebih baik lagi.

Dalam hal ini peneliti menemukan adanya kejanggalan yang sering terjadi terkait dengan komunikasi pimpinan dengan karyawannya. Pimpinan sering kali menjadi sangat dominan, dimana setiap keputusan semata-mata berada ditangan pemimpin demi kepentingan perusahaannya sendiri, tapi sedikit menerima masukan dari karyawan. Kepemimpinan seperti ini akan lebih tepat digunakan pada organisasi yang masih baru dan belum mempunyai banyak pengalaman lapangan untuk melaksanakan tugas sementara Doremi Home Music Course sendiri sudah berdiri sejak 2015 sementara rekrutmen karyawan mulai tahun 2017 dimana orang-orang yang direkrut merupakan orang yang profesional dibidangnya masing-masing.⁷ Masalah lain muncul pada kinerja karyawan yang tidak maksimal yang berpengaruh pada kemajuan perusahaan maupun kualitas dan kuantitas kerja karyawan sendiri, hal ini juga sedikit banyak dipengaruhi oleh gaya

⁶ Dokumentasi data Doremi Home Music Course Ponorogo 2019

⁷ Ibid.,

memimpin yang kurang mendengarkan masukan dari karyawan seperti pengajar/teacher sering kali salah jadwal atau tidak memberi tahu bagian admin jika ada yang pindah jadwal sehingga menimbulkan kesalahpahaman antara orang tua dengan admin yang membuatkan jadwal. Karyawan seringkali juga kurang maksimal dalam menjalankan tugasnya karena kurangnya komunikasi antara pemimpin dengan karyawan.

Masalah-masalah yang muncul tersebut jika tidak segera diselesaikan akan selalu menimbulkan kesalahpahaman antar pelaku organisasi di perusahaan tersebut terutama dari pimpinannya sendiri maka dari itu peneliti mengambil judul “Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Di Doremi Home Music Course Ponorogo”

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana analisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo?
2. Bagaimana dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang hendak peneliti dalami, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Model Kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis dampak gaya kepemimpinan yang sudah dilaksanakan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan pemaparan tujuan di atas, penelitian ini berharap dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoritis maupun teori praktis:

1. Secara teoritis dengan adanya penelitian ini penulis berharap dapat memberikan informasi mengenai analisis gaya kepemimpinan yang sudah dilaksanakan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo.
2. Secara praktis peneliti berharap penelitian ini dapat menjadi rujukan Doremi Home Music Course Ponorogo untuk lebih meningkatkan efektivitas dan produktifitas kinerja karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang urutan pembahasan penelitian ini agar menjadi sebuah kesatuan yang utuh dan sistematis, maka penulis akan memaparkan sistematika pembahasan dalam penelitian ini:

Bab I adalah pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

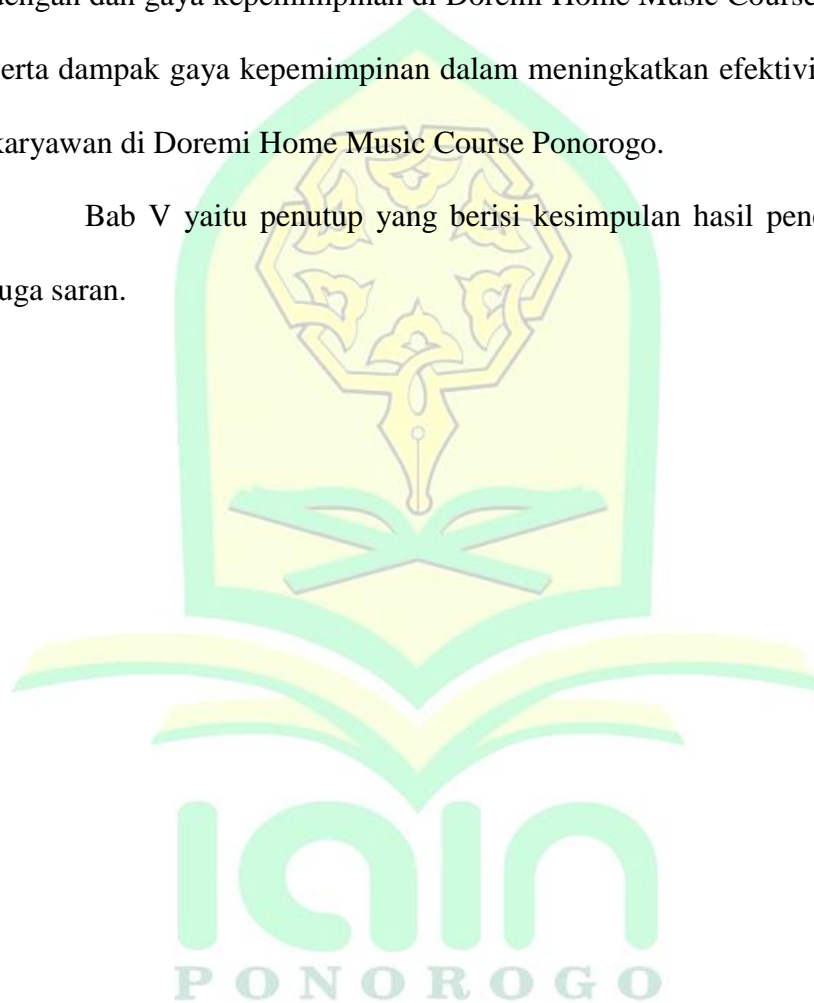
Bab II adalah memaparkan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Berisi tentang deskripsi teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan, efektivitas, kinerja dan kajian pustaka

Bab III adalah Metode Penelitian. Pada bagian ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data,

teknik pengumpulan data,teknik pengolahan data,teknik analisis data dan teknik pengecekan keabsahan data.

Bab IV yaitu berisi paparan data mengenai gambaran umum dan sejarah berdirinya Doremi Home Music Course Ponorogo, Visi dan Misi, Struktur Organisasi. Dan hasil analisis dari data yang telah didapat berkaitan dengan dan gaya kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo serta dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo.

Bab V yaitu penutup yang berisi kesimpulan hasil penelitian dan juga saran.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.

Untuk lebih memahami definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli yaitu :

- 1) Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- 2) Richard L. Daft mengatakan, kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
- 3) Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.¹

¹ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*. (Bandung: Alfabeta, 2017) 15-16

Untuk mendefinisikan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara tepat bukanlah hal yang mudah. Begitu sulitnya menentukan definisi yang tepat tentang kepemimpinan, Greenberg dan Baron memandang kepemimpinan serupa dengan cinta, dalam artian banyak orang yang meyakini bahwa ia bisa memahami tentang kepemimpinan tetapi menemukan kesulitan dalam mendeskripsikannya. Disamping itu, digunakan istilah lain seperti kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian dan supervisi yang juga menjelaskan hal yang sama dengan kepemimpinan semakin menambah kebingungan tersebut. Sehingga tidak mengherankan jika kita menemukan banyak definisi tentang kepemimpinan, bahkan Stodgill setelah melakukan kajian mendalam terhadap literatur kepemimpinan berkesimpulan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mendefinisikan konsep tersebut.¹

b. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berarti pekerjaan yang harus dilakukan oleh pemimpin sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Dengan demikian, fungsi kepemimpinan itu terkait pada kemampuan memimpin pengikut atau yang dipimpin, kemampuan memimpin berarti kemampuan mempengaruhi pengikut untuk melakukan unjuk kerja sebagai akibat pemimpin memimpin. Unjuk kerja itu berakibat pemimpin memperoleh tanggapan dari bawahan.

¹ Imam Muslimin, *Pemimpin Perubahan*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2003) 23-25

Secara operasional. Fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok yaitu :²

1. Fungsi intruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
2. Fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan. Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
3. Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semuanya, tetapi dilakkan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak envampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
4. Fungsi delegasi. Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan. Baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan

² Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (Banten: YPSIM.2019) 24

dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi pengendalian. Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.³

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan

Melihat fakta riil yang terjadi, ada banyak faktor yang mempengaruhi alur proses kepemimpinan selbihnya fakta atau dinamika keorganisasian yang terjadi. Artinya pemimpin ketika mengaplikasikan gaya atau aktivitas kepemimpinnya sangat tergantung pada pola organisasi yang melingkupinya. Dinamika ini yang dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat beragam dikarenakan berbagai macam faktor yang melatar belakangi penerapan gaya kepemimpinan. Terlebih lagi dinamika keorganisasian antara satu dengan lainnya sangat beragam sehingga ada banyak hal yang memengaruhi gerak dari kepemimpinan.

³ Ibid., 24

Pada kerangka tersebut bukan hanya konsep tentang kepemimpinan yang digunakan mempunyai pengaruh besar, akan tetapi keterampilan spontan dan teknis banyak menentukan keberhasilan dari proses kepemimpinan. Di sisi lain, juga ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, antara lain :⁴

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan;
2. Harapan dan perilaku atasan;
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan;
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin;
5. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan dan;
6. Harapan dan perilaku rekan.

Menurut Terry bahwa syarat-syarat yang harus dipunyai seorang pemimpin adalah :

1. Kekuatan, pemimpin harus mempunyai kekuatan jasmani dan rohani.

⁴ Ibid.,25

2. Keseimbangan emosi, pemimpin harus dapat menguasai perasaannya dalam keadaan apapun yang dihadapinya.
3. Pengetahuan tentang hubungan kemanusiaan, pemimpin harus mempunyai keterampilan untuk mengetahui sifat serta tingkah laku dalam pergaulan.
4. Motivasi pribadi, keinginan menjadi pemimpin harus datang dari jati diri dan berakibat pada timbulnya kegairahan dalam bekerja.
5. Kecakapan berkomunikasi, pemimpin harus pandai menyampaikan informasi dan maksud-maksudnya kepada pihak lain sehingga timbul kerja sama yang harmonis dengan orang lain.
6. Kecakapan mengajar, pemimpin adalah guru yang baik. Oleh karena itu, dibutuhkan kecakapan untuk mengajar, baik dengan keteladanan maupun dengan petunjuk-petunjuk yang disampaikan kepada bawahan.
7. Kecakapan bergaul, pemimpin harus mau bekerja sama dengan yang dipimpin serta dapat menyesuaikan diri dengan mereka sehingga memperoleh kepercayaan dan kesetiaan serta dengan sukarela mau bekerja. Pemimpin juga harus dapat mengembangkan rasa saling menghargai dengan bawahan.
8. Keterampilan teknis, adalah kecakapan-kecapan pemimpin dalam hal merencanakan, mengorganisir, mengawasi, dan bekerja sama.⁵

⁵ Ibid., 26

Dengan demikian dipahami bahwa, seorang pemimpin hendaklah memiliki kemampuan, kemauan, pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya, sebab seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam menggerakkan organisasi ke arah yang lebih baik.

d. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai suatu organisasi atau kelompok. Menurut Nawawi, gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau karyawannya. Menurut Kartono menyatakan sebagai berikut. “Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.”⁶

Sundriamunawar menyampaikan bahwa pandangan para pemimpin menyatakan ada tiga gaya memimpin:⁷

1. Gaya otokratis. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk

⁶ Wasiman, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit di Kota Batam”, Jurnal Akrab Juara Vol. 3 No. 1 Edisi Februari 2018, hal 2

⁷ Anastasia dan dewie “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Inovatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” Jurnal Ilmu Manajemen Vol.2 No.3 Juli 2014 hal 737-738

perintah-perintah langsung kepada bawahannya. Dengan ciri-ciri antara lain : mengambil keputusan sendiri, memutuskan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada dirinya, bawahan melakukan apa yang diperintahkan, menggunakan wewenang dan tanggung jawab sepenuhnya, dan biasanya berorientasi pada kekuasaan.

2. Gaya partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif disebut juga gaya demokratis, gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat yang mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Yang ciri-cirinya antara lain : membagi tanggung jawab pengambilan keputusan dengan kelompok, mengembangkan tanggung jawab kelompok untuk menyelesaikan tugas, memaknai pujian dan kritik, meski pengambilan keputusan dilimpahkan, namun tanggung jawab tetap pada pemimpin
3. Gaya kendali bebas.⁸ Gaya ini merupakan nama lain dari “Laissez Faire” menurut pendekatan ini suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran kebijaksanaan organisasi. Dengan ciri-ciri: menghindari penumpukan kekuasaan dengan jalan

⁸ Ibid., 738

mendelegasikan kepada bawahan, tergantung pada kelompok dalam menentukan tujuan dan penyelesaian masalah, efektif bila di lingkungan profesional yang bermotivasi tinggi.

Dalam kenyataannya sulit menemukan penerapan perilaku dalam gaya kepemimpinan itu yang mumi, tetapi selalu terlihat kombinasi perilaku antara yang satu dengan yang lain. Berdasarkan kombinasi perilaku yang dominan, dapat dibedakan tiga Gaya Kepemimpinan Utama, dan beberapa Gaya Kepemimpinan Pelengkap. Ketiga Gaya Kepemimpinan Utama yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya kepemimpinan Bebas (*LaissezFaire*) dan Gaya kepemimpinan Demokratis. Selanjutnya dalam uraian berikut ini akan diketengahkan tentang Gaya Kepemimpinan Pelengkap.⁹

1) Gaya kepemimpinan kharismatis

Kharismatis merupakan keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan. Kharisma mampu membangkitkan daya tarik istimewa yang pada gilirannya pengikut bangkit melakukan pemujaan dan menjadikan rasa kekagumannya kepada pemimpin. Tidak hanya pengikut yang kagum. Bahkan pemimpin lain dan masyarakat pun terpengaruh kepada sang pemimpin berkharisma itu. Atribut kepemimpinan seorang

⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*.(Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.2001) 174

pemimpin umumnya didasarkan kepada kepribadian, keluhuran budi pekerti seorang pemimpin, dan perilaku praktik memimpin.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan kharismatis memiliki ciri perilaku sebagai berikut :

- a) Para pengikut terpengaruh karena kepribadian pemimpin
- b) Para pengikut dengan patuh atas ucapan dan ajarannya kadang-kadang tanpa alasan
- c) Pemimpin dicintai dan dihormati serta disegani dalam keadaan apapun
- d) Pemimpin dianggap memiliki gaya gaib menajubkan.

Oleh karena itu, bisa dipahami pemimpin memang seharusnya memiliki kharisma, sebab jika pemimpin tidak memiliki kharisma maka bawahan banyak yang tidak memiliki perhatian yang serius untuk menunjukkan dan mengembangkan lembaga/organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu kharisma biasa akan terlihat dari cara bersikap kepada bawahan. Bertutur kata yang sopan serta dengan ilmu pengetahuan dan pemahamannya.¹⁰

2) Gaya kepemimpinan Administratif atau Eksekutif

Gaya kepemimpinan administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara

¹⁰ Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Banten: YPSIM, 2019. 25-26

efektif. Dengan demikian, dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri, manajemen modern, dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.¹¹

3) Gaya kepemimpinan situasional

Para ahli persoalan kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjanya dan kriteria-kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak pernah tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya. Jumlah tipe perilaku kepemimpinan tertentu diperlukan untuk pelaksanaan kerja kelompok yang efektif, tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat untuk setiap pemimpin dengan kondisi yang berbeda-beda.

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan.

¹¹ Ibid., 25

Demikianlah betapa banyak faktor yang dapat menimbulkan adanya perbedaan-perbedaan situasi tiap organisasi atau lembaga, yang selanjutnya dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan.¹² Indikatornya adalah:

- a) Tuntutan tugas
 - b) Harapan dan perilaku rekan kerja, karakteristik, budaya dan kebijakan organisasi
- 4) Gaya kepemimpinan transaksional

Suwatno dan Priansa berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu : para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja. Indikatornya adalah :

- a) *Continent reward*; melakukan kontrak pertukaran penghargaan dan upaya, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik
- b) *Management by exception* (aktif); melihat dan mencari deviasi berdasarkan aturan dan standar, serta melakukan tindakan korektif,

¹² Ibid.,26

- c) *Management by exception* (pasif); mengintervensi bila tidak sesuai standar
- d) *Laissez faire*; melepaskan tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan

5) Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma, indikatornya adalah:

- a) *Charisma*; memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan
- b) *Inspiration*; mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana,
- c) *Intellectual stimulation*; mendorong intelegensia, rasionalitas dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah
- d) *Individualized consideration*; memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.¹³

e. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku

¹³ Lidya Rorimpadey, gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap kinerja pegawai kelurahan di kecamatan Bunaken kota Manado. Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, hal 2234-2235

pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Tannebaum dan Schmidt, perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurut beliau, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pimpinan dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari kedua faktor inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan.

Ada beberapa pendapat tentang gaya kepemimpinan yang diajukan oleh pakar yang semuanya dapat ditelusuri dalam beberapa literatur kepemimpinan, organisasi, dan manajemen. Studi dari Ohio State University misalnya, mengemukakan dua orientasi utama pemimpin di dalam menerapkan kepemimpinan, yaitu orientasi pada hubungan kemanusiaan dan orientasi pada struktur tugas.

Menurut Sutarto pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari:¹⁴

- 1) Cara memberi perintah
- 2) Cara memberikan tugas
- 3) Cara berkomunikasi
- 4) Cara membuat keputusan
- 5) Cara mendorong semangat bawahan
- 6) Cara memberikan bimbingan

¹⁴ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana, 2017: Jakarta. hal 223

- 7) Cara menegakkan disiplin
- 8) Cara mengawasi pekerjaan bawahan
- 9) Cara meminta laporan dari bawahan
- 10) Cara memimpin rapat
- 11) Cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain

Menurut Tohardi adapun gaya kepemimpinan yang ada, yaitu: ¹⁵

- a) Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengunggah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- b) Gaya represif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- c) Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
- d) Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- e) Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi,

¹⁵ Ibid., 224

serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.

- f) Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang bersifat protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
- g) Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.
- h) Gaya naratif, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit kerja.
- i) Gaya edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.

j) Gaya retrogresif, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain, pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya.¹⁶

f. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono sebagai berikut:

1) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan komunikasi

¹⁶ Ibid.,224

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik

kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.¹⁷

2. Efektivitas

a. Pengertian

Efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan pekerjaan yang benar guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Efektivitas tidak hanya memberikan pengaruh atau kesan, akan tetapi berkaitan juga dengan metode atau cara, sarana atau fasilitas dan juga dapat menimbulkan pengaruh. Menurut Syafaruddin efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan kepemimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Chester Barnard dikutip oleh Yvete, efektif selalu dikaitkan dengan kepemimpinan yang menentukan hal-hal apa yang harus dilakukan, sedangkan efisien dikaitkan dengan manajemen, yang mengukur bagaimana sesuatu dapat dilakukan sebaik-baiknya. Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Dengan melihat berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas lebih melihat pada hasil akhir atau output yang dicapai sehingga saat hasil akhir tidak sesuai dengan tujuan dan tidak pula memberi efek atau

¹⁷ Wasiman, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit di Kota Batam", Jurnal Akrab Juara Vol. 3 No. 1 Edisi Februari 2018, hal 3

pengaruh terhadap sasaran yang dituju, maka tidak bisa dinamakan efektif.¹⁸

Menurut Richard M Steers efektivitas digolongkan dalam 3 (tiga) model, yaitu :

- 1) Model optimasi tujuan, penggunaan model optimasi bertujuan terhadap efektivitas organisasi memungkinkan diakuinya bahwa organisasi yang berbeda mengejar tujuan yang berbeda pula. Dengan demikian nilai keberhasilan atau kegagalan relatif dari organisasi tertentu harus ditentukan dengan membandingkan hasil-hasil dengan tujuan organisasi.
- 2) Prespektif sistem, memusatkan perhatiannya pada hubungan antara komponen-komponen baik yang berbeda didalam maupun yang berada diluar organisasi. Sementara komponen ini secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan atau keberhasilan organisasi. Jadi model ini memusatkan perhatiannya pada hubungan sosial organisasi lingkungan.
- 3) Tekanan pada perilaku, dalam model ini, efektivitas organisasi dilihat dari hubungan antara apa yang diinginkan organisasi. Jika keduanya relatif homogen, kemungkinan untuk meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi sangat besar.¹⁹

Menurut Gibson dikutip dari Wicaksono, hubungan antara sifat pimpinan, perilaku pimpinan, variabel situasional, dan efektivitas

¹⁸ Mukhtar, Hapzi Ali, Mardalena. *Efektivitas Pimpinan*. (Sleman: Deepublish.2006) 28-29

¹⁹ Watiah, Maifori. "Efektivitas Pembinaan Dinas Pengelolaan Pasar Terhadap Pedagang Kaki Lima di Kota Bandar Lampung". Skripsi Bandar Lampung: Universitas Lampung. 2011. hlm 9

organisasi dalam sebuah model, efektivitas diukur dengan beberapa indikator:

- 1) kepuasan kerja
- 2) produktivitas,
- 3) kualitas,
- 4) efisiensi,
- 5) fleksibilitas
- 6) daya saing,
- 7) pengembangan.

Model tersebut menjelaskan bahwa perilaku pimpinan dipengaruhi oleh sifat pimpinan dan berhubungan timbal balik dengan variabel situasional. Model tersebut juga menjelaskan pengaruh perilaku pimpinan dan variabel situasional terhadap efektivitas organisasi.²⁰

Masih banyak lagi model mengenai efektivitas organisasi antara lain: pendekatan sumber daya sistem (*system resource approach*) dalam efektivitas organisasi berfokus pada sejauh mana organisasi dapat memperoleh sumber-sumber daya yang diperlukannya. Suatu perusahaan yang dapat memperoleh bahan baku ketika terjadi kelangkaan adalah efektif menurut perspektif ini. pendekatan proses internal (*internal process aproach*) berkaitan dengan mekanisme internal dari organisasi dan berfokus pada meminimalisasi ketegangan, mengintegrasikan individu dan organisasi, dan melaksanakan operasi

²⁰ Mukhtar, Hapzi Ali, Mardalena. *Efektivitas Pimpinan*.(Sleman:Deepublish.2006) 30-

secara lancar dan efisien. Suatu organisasi yang berfokus terutama pada mempertahankan kepuasan dan moral karyawan dan menjadi efisien, memenuhi pandangan ini. Pendekatan tujuan (*goal approach*) berfokus pada tingkat dimana suatu organisasi mencapai tujuannya. Ketika suatu perusahaan menciptakan tujuan untuk meningkatkan penjualan sebesar 10 persen dan kemudian mencapai kenaikan tersebut, pendekatan tujuan mengatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Terakhir, pendekatan konstituensi strategis (*strategic constituencies approach*) berfokus pada kelompok yang memiliki kepentingan dalam organisasi. Menurut pandangan ini, efektivitas adalah sejauh mana organisasi berhasil memuaskan permintaan dan ekspektasi dari semua kelompok ini.

Walau keempat model dasar dari efektivitas tidak sepenuhnya bertentangan, model-model ini berfokus pada berbagai hal yang berbeda. Pendekatan sumber daya sistem berfokus pada input, pendekatan proses internal berfokus pada proses transformasional, pendekatan tujuan berfokus pada output, dan pendekatan konstituensi strategi berfokus pada umpan balik. Argumentasi dasarnya adalah setiap organisasi harus memuaskan persyaratan yang diminta oleh masing-masing perspektif efektivitas.²¹

Kemudian, empat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yang dikemukakan oleh Richard M Steers sebagai berikut :

²¹ Griffin, Ricky. *Manajemen Edisi ketujuh*. (Jakarta:Erlangga.2004) 88

- a) Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
- b) Karakteristik Lingkungan mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
- c) Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
- d) Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang ada di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek

manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.²²

b. Pengukuran Efektivitas

Tercapainya tingkat efektivitas yang tinggi perlu memperhatikan kriteria-kriteria efektivitas sebagaimana yang dikemukakan oleh Richard M Steers adalah produktivitas, kemampuan ber laba dan kesejahteraan pegawai. Proses pengukuran kriteria efektivitas organisasi dalam kaitannya dengan organisasi biasanya sering menggunakan sasaran produk atau yang dikenal sebagai produktivitas. Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan hasil yang nyata maupun fisik (barang/jasa) dengan masukan sebenarnya. Sumber daya masukan (*input*) terdiri dari faktor-faktor produksi seperti tanah, gedung, mesin, peralatan, bahan mentah merupakan sasaran strategis karena peningkatan produktivitas faktor-faktor lainnya tergantung pada kemampuan tenaga manusia memanfaatkannya.

²² Watiah, Maifori. *Efektivitas Pembinaan Dinas Pengelolaan Pasar Terhadap Pedagang Kaki Lima di Kota Bandar Lampung*. Bandar Lampung.2011.hlm 12

Menurut Gibson produktivitas adalah kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan lingkungan. Ukuran mengenai produksi meliputi laba, penjualan, bagian pasar, mahasiswa yang lulus, pasien yang sembuh, mengenai dokumen yang diproses pelanggan yang dilayani dan sebagainya.

Sementara menurut Payaman Simanjuntak mendefinisikan produktivitas dalam 3 (tiga) pengertian, yaitu:

- 1) Secara filosofis, tanggung jawab dan pandangan hidup untuk meningkatkan mutu kehidupan.
- 2) Definisi kerja, produktivitas merupakan perbandingan antara kepuasan masyarakat dan sumber daya yang digunakan.
- 3) Teknik operasional produktivitas mengandung makna jumlah produk-produk yang dihasilkan dengan sumber daya yang tersedia.

Produktivitas memiliki 2 (dua) dimensi:

- 1) Efektivitas yang mengarah pada pencapaian untuk kerja yang maksimal yaitu mencapai target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu
- 2) Efisiensi yang berkaitan dengan upaya memandangkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Jadi produktivitas dapat dirumuskan sebagai adanya perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*) untuk mencapai tujuan organisasi atau kemampuan

organisasi untuk memperoleh hasil (*output*) dari sumber daya yang digunakan sesuai dengan permintaan lingkungan.²³

3. Kinerja

a. Pengertian

Istilah kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata Inggris “performance”. Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, *performance the desired result of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelaku). Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai/karyawan merupakan hasil untuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Kinerja pegawai menurut Cascio dan Aguinis, *as observable things people do that are relevant for the goals of the organization*. (sebagai orang yang dapat diamati hal-hal yang relevan untuk tujuan organisasi). Menurut Ainsworth, Smith dan Millership bahwa kinerja berarti suatu hasil akhir. Kinerja adalah titik akhir orang, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal tertentu, apakah produk yang kasatmata atau jasa yang kurang terlihat langsung. Sejauh interaksi ini memberikan hasil dalam tingkat dan mutu yang dikehendaki, pada level biaya yang disepakati, kinerja akan dinilai memuaskan, baik, atau mungkin luar biasa. Sebaliknya, apabila hasil

²³ .,Ibid hal 13-16

itu mengecewakan, apapun alasannya, kinerja akan dinilai buruk atau merosot.

Pendapat diatas menitikberatkan bahwa kinerja seorang pegawai/ karyawan adalah hasil atau keluaran (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi/institusi.²⁴

Kinerja menurut Aguinis adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan oleh karyawan, bukan tentang apa yang diproduksi atau yang dihasilkan dari pekerjaan mereka. Selanjutnya, Aguinis menjelaskan tentang perilaku karyawan yaitu karyawan bekerja dengan orang lain di dalam dan di luar unit dengan maksud akan meningkatkan efektivitas kerja karyawan; berbagi informasi dan sumber daya; mengembangkan hubungan kerja efektif; membangun konsensus; mengelola konflik secara konstruktif. Keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi, variabel kinerja perlu mendapatkan perhatian oleh pengelola organisasi untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Seorang anggota organisasi mengemban suatu tanggung jawab tertentu, yang harus dilakukan dengan tepat dan jelas. Bila tanggung jawabnya tidak jelas, maka kinerja seseorang tidak dapat diukur dengan tepat. Di samping itu, anggota organisasi tersebut harus juga memahami tanggung jawab yang dibebankan kepadanya

²⁴ Fattah, Hussein. *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai*. (Yogyakarta: Elmatara. 2017) 8-9

agar dapat mengembangkan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan kata lain, kinerja seseorang dapat diukur bila orang tersebut memiliki tanggung jawab.

Untuk mengetahui hasil kinerja karyawan, atasan dalam organisasi tersebut perlu melakukan penilaian kinerja (evaluasi kinerja). Menurut Daft bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) terdiri atas langkah-langkah dari peninjauan dan penilaian kinerja karyawan, merekam penilaian dan menyediakan umpan balik kepada karyawan. Selama penilaian kinerja, atasan yang terampil memberikan umpan balik dan pujian berkenaan dengan elemen-elemen yang pantas dari kinerja pegawai/karyawan. Atasan juga menggambarkan area-area kinerja yang membutuhkan peningkatan. Pegawai/karyawan dapat menggunakan informasi ini untuk mengubah kinerjanya.

Penilaian (evaluasi) kinerja seyogyanya berfokus menerjemahkan tanggung jawab pekerjaan ditentukan atas dasar suatu analisis pekerjaan yang menyeluruh. Penilaian kerja seharusnya membantu karyawan memahami tanggung jawab pekerjaan tersebut, tujuan kerja yang dihunungkan dengan tanggung jawab tersebut, dan tingkatan di mana tujuan telah tercapai.²⁵

Organisasi pada umumnya menggunakan penilaian kinerja dalam dua peran yang memiliki potensi konflik. Pertama, penggunaan administrasi (administrative) untuk mengukur kinerja

²⁵ Ibid.,11

dalam memberikan dokumentasi keputusan-keputusan administratif mengenai pegawai, untuk menentukan promosi jabatan pegawai, menentukan mutasi dan tugas. Penggunaan administrasi juga untuk mengidentifikasi kinerja yang buruk berguna untuk mempertahankan atau memberhentikan pegawai, menentukan kriteria seleksi untuk pelatihan kemudian mengevaluasi kemajuannya untuk keperluan perencanaan. Peran penilaian kinerja ini sering menjadi penghubung antara penghargaan atau kompensasi (gaji) dengan hasil kerja.

Kedua, penggunaan pengembangan (*developmental*), penggunaan peran ini berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini atasan (*manajer*) berperan lebih sebagai seorang penasihat dibandingkan seorang hakim, yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran ini menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pengembangan pegawai.²⁶

Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Moorhead dan Griffin, yang mengatakan bahwa pengukuran kinerja atau penilaian kinerja adalah proses seorang dalam : (1) mengevaluasi sebuah perilaku kerja karyawan dengan pengukuran dan perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, (2) mendokumentasikan hasil, dan (3) mengkomunikasikan hasilnya kepada karyawan. Selanjutnya, Moorhead dan Griffin mengemukakan bahwa dasar tujuan pengukuran kinerja

²⁶ Ibid.,12

memberikan informasi tentang kinerja pekerjaan yaitu penilaian kinerja masa lalu dan pengembangan kinerja yang akan datang.

Tujuan dasar pengukuran kinerja adalah memberikan informasi tentang kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai diperoleh dari kinerja masa lalu pegawai, yang bertujuan :

- 1) Sebagai dasar atau pedoman dalam rangka pemberian penghargaan
- 2) Sebagai dasar untuk promosi, mutasi, PHK, dan sebagainya
- 3) Mengidentifikasi potensi pegawai yang berkinerja tinggi
- 4) Validasi prosedur seleksi
- 5) Evaluasi program pelatihan sebelumnya

Dasar pengukuran kinerja untuk pengembangan kinerja pegawai masa depan bertujuan :

- 1) Membantu perkembangan dan perbaikan kerja
- 2) Mengidentifikasi pelatihan dan peluang untuk pengembangan
- 3) Mengembangkan cara-cara untuk mengatasi rintangan dan hambatan kinerja
- 4) Menetapkan kesepakatan antara supervisor(atasan) dengan pegawai mengenai harapan atau keinginannya.²⁷

a. Indikator Kinerja

Indikator kinerja kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang

²⁷ Ibid.,11-16

membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang didapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif daripada retrospektif.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada indikator, menurut Robbins yaitu :²⁸

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu. merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta maksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

²⁸ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*. (Deepublish, Yogyakarta: 2015) 119-120

5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk beprestasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun individu. Adapun factor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:²⁹

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Selain memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara

²⁹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*, 189-193.

benar. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik maka akan memberikan kinerja baik, demikian pula sebaliknya.

2) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Artinya dengan mengetahui tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya.

3) Rancangan kerja

Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki karakter baik maka akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh begitu juga sebaliknya. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.³⁰

5) Motivasi kerja

³⁰ Ibid., 190

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun luar diri seorang akan menghasilkan kinerja yang baik, begitu juga sebaliknya.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

8) Kepuasan

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.³¹

³¹ Ibid., 190

10) Disiplin kerja

Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

c. Evaluasi Kinerja

Wirawan mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses penilai (pejabat yang melakukan penilaian) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai yang dibandingkan dengan standar kinerja secara periodik. Perlu mendapat penjelasan dalam definisi evaluasi kinerja diatas yaitu:³²

- 1) Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja karyawan. Karyawan menilai umunya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan UU ketenagakerjaan.
- 2) Mengumpulkan informasi merupakan proses mengenai kinerja ternilai. Oleh karena itu proses pengumpulan kinerja harus dilakukan dengan menggunakan kaidah ilmu pengetahuan.
- 3) Kinerja adalah keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku, dan sifat pribadi yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 4) Ternilai adalah karyawan yang dinilai oleh penilai.

³² Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, 110.

- 5) Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis para manager dalam menilai bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi dan mengomentari bawahan dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya.
- 6) Dilakukan secara periodic merupakan waktu pelaksanaan penilaian kinerja bergantung pada jenis pekerjaan. Contohnya dilaksanakan secara rutin dalam waktu pendek (target bulanan, enam bulanan, dan tahunan).³³

d. Metode dan Kriteria Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja yang dipergunakan di berbagai organisasi secara umum menurut Mangnga, ada empat (4), yaitu sebagai berikut:

1. Metode Penilaian Kategori

Metode penilaian kinerja yang paling sederhana adalah metode penilaian kategori, dimana metode ini lebih meminta seorang pemimpin untuk memberi penilaian tingkat kinerja pegawai dalam suatu formulir khusus yang dibagi dalam beberapa kategori kinerja. Penilaian kinerja dengan metode ini mempergunakan skala penilaian secara grafik dan selanjutnya diikuti checklist, tujuan checklist adalah agar penilaian menjadi lebih akurat dan terukur. Sedangkan penilaian grafik memberikan kemudahan dalam melihat yang mana dari grafik

³³Ibid.,115.

tersebut memiliki tingkat pergerakan tertinggi, sedang dan terendah.

2. Metode Perbandingan

Metode perbandingan menuntut para pemimpin untuk secara langsung membandingkan kinerja pegawai mereka satu sama lain. Metode perbandingan ini bertujuan untuk melihat perbandingan dari satu pegawai dengan pegawai lainnya.

3. Metode Naratif

Dalam metode ini para pemimpin bagian SDM diharuskan untuk membuat dan memberikan berbagai bentuk informasi yang bersifat tertulis tentang kondisi dan situasi dari berbagai kejadian dan tindakan yang dilakukan oleh para pegawai.

4. Metode Tujuan/Perilaku

Pada metode penilaian perilaku ini melihat pada berbagai bentuk perilaku yang terjadi dan terlihat disetiap diri individu (pegawai), seperti bagaimana melayani masyarakat (konsumen), bagaiman reaksi emosional individu dalam menghadapi berbagai permasalahan yang timbul, bagaimnan perilakunya jika berhadapan dengan pimpinan, bagaimana perilakunya dengan sesama teman sekerja dan berbagai bentuk perilaku yang lainnya.³⁴

Dalam suatu organisasi, masing-masing anggota (pegawai) mempunyai kemampuan dan kompetensi yang berbeda di dalam

³⁴ Riniwati, Harsuko. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (2016, UB Press: Malang) 175-178

menjalankan tugasnya, namun demikian setiap pegawai tetap dituntut untuk memberikan kinerja mereka yang terbaik. Menurut Hasibuan dalam Pratiwi , kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

a) Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak dalam Pratiwi , kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan suatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

b) Prestasi Kerja

Pada umumnya, prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

c) Kedisiplinan

Tolak ukur sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan instruksi yang diberikan kepadanya.³⁵

d) Kreativitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam

³⁵ Ibid., 176-177

menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e) Kerjasama

Kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f) Kecakapan

Kecakapan seorang pegawai dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

g) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.³⁶

B. Kajian Pustaka

Pertama penelitian dari Reza Hafikar Suardi, Peran Pemimpin dalam meningkatkan Kinerja Pegawai studi kasus: PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Kota Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala PKP2A II LAN kota makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai menggunakan teori menurut Henry Mintzberg bahwa peran yang biasanya dijalankan oleh pimpinan dalam meningkatkan suatu kinerja, yaitu; peran a. *Interpersonal Role* (Peranan

³⁶ Ibid.,178

Pribadi) seperti *Figure head, Leader, Liasion*. b. *Decison Making* (Peranan pembuat keputusan) seperti *Entrepreneur, Distrubance handler, Resource allocation, Negotiator*. c. *Informational role* (Peranan sumber informasi) seperti *Monitor and Dessiminator, Spoke person*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor PKP2A II LAN Makassar senantiasa melakukan perannya sebagai *interpersonal role, decision making dan informational role* dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor PKP2A II LAN Makassar.³⁷

Perbedaan dengan penelitian pertama yang berjudul Peran Pemimpin dalam meningkatkan Kinerja Pegawai studi kasus: PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Kota Makassar. Terletak pada objek penelitiannya, pada penelitian tersebut lebih kepada peran dari pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai sedangkan penelitian saya lebih ke bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan selain itu obyek penelitian juga berbeda, penelitian tersebut meneliti pemerintahan sementara penelitian saya lebih ke perusahaan/bisnis.

Kedua penelitian dari Muhammad Najhan Noor, Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin, penelitian ini bertujuan

³⁷ Reza Hafikar Suardi, "Peran Pemimpin dalam meningkatkan Kinerja Pegawai studi Kasus : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Kota Makassar" (Skripsi, Universitas Hassanudin, 2017)

untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin, Objek penelitian ini adalah perusahaan PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif dengan melakukan serangkaian pengumpulan serta menginterpretasikan data yang diperoleh dan diolah sehingga dapat mendapatkan hasil yang jelas. Hasil penelitian metode deskriptif adalah gaya kepemimpinan yang digunakan pada PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin cenderung menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin tidak memaksakan pendapat tapi dilakukan dengan cara musyawarah dan terkadang juga pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin bisa memberikan kharisma dan contoh kepada orang lain dengan kekuatan yang besar dalam memimpinnya. Motivasi yang digunakan oleh PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin adalah dengan menggunakan *reward* bagi karyawan yang berprestasi, memberikan training untuk mengasah keterampilan para karyawan. Gaya kepemimpinan dan motivasi yang baik dari perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.³⁸

Perbedaan dengan penelitian kedua yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin, fokus penelitiannya selain pada gaya kepemimpinannya lebih kepada faktor lain yaitu motivasi

³⁸ Muhammad Najhan Noor "Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin" (Skripsi, 2019)

sedangkan fokus penelitian saya hanya kepada gaya kepemimpinan serta di tempat yang berbeda.

Ketiga penelitian dari Ipnika Nurfasari yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kecamatan Metro Pusat Kota Metro)”. Kecamatan Metro Pusat dipimpin oleh seorang camat perempuan yang juga menjadi bukti salah satu simbol keberadaan perempuan di Instansi Pemerintahan. Kecamatan Metro Pusat saat ini menjadi contoh dari kecamatan-kecamatan lainnya yang ada di Kota Metro dikarenakan kinerja dan kedisiplinan para pegawainya. Berkenaan dengan permasalahan tersebut, maka penelitian ini ditujukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan camat di Kecamatan Metro Pusat serta untuk mengetahui adakah pengaruh kepemimpinan Camat Metro Pusat dalam peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Metro Pusat. Adapun metode penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.³⁹

Perbedaan dengan penelitian ketiga yang berjudul Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kecamatan Metro Pusat Kota Metro). Penelitian tersebut lebih fokus pada gaya kepemimpinan salah satu gender saja sementara penelitian saya tidak hanya fokus pada satu gender melainkan dapat digunakan untuk

³⁹ Ipnika Nurfasari “Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Studi Kasus Kecamatan Metro Pusat Kota Metro” (Skripsi, Universitas Lampung, 2017)

semua selain itu tempat penelitian tidak di pemerintahan tetapi di bidang bisnis/perusahaan.

Keempat penelitian dari Nur Khoirun Ni'ariza. Dengan judul: "Analisis Gaya Kepemimpinan dan pemberian Kompensasi dalam peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha)". Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator utama pengukuran kinerja ada 2, indikator *output* dan indikator *outcome*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi dalam peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha menerapkan model gaya kepemimpinan partisipatif, dapat dilihat dari beberapa hasil wawancara. Pemberian Kompensasi di kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha berupa kompensasi langsung dan tidak langsung. Untuk peningkatan kinerja di kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha terlihat dengan adanya gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi dimana kedua hal tersebut dijalankan dengan baik oleh pimpinan, yang membuat pegawai semangat dalam menjalankan tugasnya sehingga dengan cepat mencapai tujuan organisasi.⁴⁰

⁴⁰ Nur Khoirun Ni'ariza "Analisis Gaya Kepemimpinan dan pemberian Kompensasi dalam peningkatan Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha"(Skripsi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017)

Perbedaan dengan penelitian keempat yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan dan pemberian Kompensasi dalam peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha) penelitian tersebut selain fokus pada gaya kepemimpinan juga pada pemberian kompensasi sementara penelitian saya hanya berfokus pada gaya kepemimpinan serta faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan selain itu obyek penelitian tidak di sektor pemerintahan tetapi di bidang bisnis/perusahaan.

Kelima penelitian dari Yusuf Fajar H, Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara, Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala dan bentuk produktivitas pegawai yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Kementerian Agama adalah lembaga yang bergerak dalam bidang jasa. Rumusan masalah penelitian ini yakni bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Dengan jenis penelitian kualitatif, subyek penelitian adalah kepala kantor dan pegawai, pengumpulan data dengan teknik interview, observasi, dan dokumentasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara tidak hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan, melainkan dalam situasi tertentu juga menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan tipe yang paling

dominan diterapkan, namun kepala tidak hanya menerapkan tipe itu saja melainkan juga menerapkan sebagian dari gaya kepemimpinan yang lain seperti gaya kepemimpinan *laisses faire* (free reign). Karismatis dan paternalistik. Hal tersebut diperkuat dengan diterapkannya fungsi kepemimpinan oleh kepala Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Serta produktivitas kerja pegawai yang meningkat seperti dalam kedisiplinan, manajemen waktu, dan prestasi.⁴¹

Perbedaan dengan penelitian kelima yang berjudul Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara lebih pada obyek penelitiannya. Penelitian tersebut obyeknya pada organisasi pemerintahan sedangkan penelitian saya obyeknya lebih ke organisasi bisnis selain itu yang diukur bukan dari produktivitas kerja melainkan efektivitas kinerja.

⁴¹ Yusuf Fajar H, “Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara” (Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017)

BAB III

METODE PENELITIAN

1. Jenis dan pendekatan penelitian

Jenis penelitian yang digunakan ialah jenis penelitian kualitatif *studi kasus*, yaitu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Jenis penelitian studi kasus ini digunakan karena peneliti dapat meneliti terkait tentang kejadian, aktivitas, dan kegiatan di Doremi Home Music Course Ponorogo.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.¹

Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang tidak menggunakan numerik, situasional, deskriptif, interview mendalam analisis inti dan story. Jadi, pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian yang dilakukan secara wajar dan natural sesuai

¹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 15.

dengan kondisi objektif di lapangan tanpa adanya manipulasi. Penelitian kualitatif bekerja dalam setting yang alami dan berupaya untuk memahami serta menafsirkan fenomena berdasarkan apa adanya.¹

2. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Doremi Home Music Course Ponorogo yang beralamatkan di Jl. Bougenvile Raya No. 27 Cokromenggalan Ponorogo. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang lebih lengkap. Alasan yang mendorong penulis mengambil penelitian di Doremi Home Music Course Ponorogo adalah adanya permasalahan akademis yang terdapat pada model kepemimpinan yang digunakan pada perusahaan tersebut.

3. Data dan sumber data

Data dalam penelitian ini adalah model kepemimpinan yang digunakan dalam perusahaan dan dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo,selebihnya yaitu data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sedangkan sumber data utama dalam penelitian kualitatif ini adalah karyawan serta pimpinan dari Doremi Home Music Course Ponorogo serta data tertulis terkait dengan penelitian seperti dokumentasi,buku-buku, dan karya ilmiah lain.

¹ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 140.

4. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi.

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.²

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.³

Wawancara kualitatif merupakan salah satu teknik untuk mengumpulkan data dan informasi. Penggunaan metode ini didasarkan pada dua alasan. Pertama, dengan wawancara, peneliti dapat menggali tidak saja apa yang diketahui dan dialami subjek yang diteliti, tetapi apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subjek penelitian. Kedua, apa yang ditanyakan pada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu, yang berkaitan dengan masa lampau, masa kini dan juga masa mendatang. Wawancara yang digunakan adalah wawancara kualitatif. Artinya peneliti

² Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 186.

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016),

mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh suatu suasana pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.⁴

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara terstruktur untuk mendapatkan informasi terkait model kepemimpinan yang selama ini digunakan dalam perusahaan serta faktor apa saja kah yang mempengaruhi efektivitas perusahaan.

b. Teknik observasi

Metode observasi (pengamatan) merupakan sebuah teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Dengan teknik ini, peneliti mengamati tingkah laku objek ketika kegiatan yang menggunakan jasa objek. Objek disini adalah pimpinan dan semua karyawan yang ada di perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi terus terang atau tersamar, dimana peneliti terus terang sedang mengumpulkan data mengenai model kepemimpinan yang selama ini digunakan dalam perusahaan serta dampak dari gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.

c. Teknik analisis data

⁴ Djunaidi Ghony & Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta : Ar Ruzz Media, 2012), 176.

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁵

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep yang diberikan Miles dan Huberman yang mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data, meliputi:

a) Reduksi Data

Dalam konteks penelitian reduksi data merupakan suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lokasi penelitian. Reduksi data dengan demikian merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016) 244.

b) Penyajian data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data adalah bentuk matriks, grafik, jaringan, bagan, dan sebagainya. Semuanya dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih.

c) Penarikan kesimpulan

Peneliti menarik kesimpulan data-data yang telah diperoleh dengan menggunakan metode induktif yang penarikan kesimpulan yang dinilai dari pernyataan atau fakta-fakta khusus menuju pada kesimpulan umum.⁶

d. Pengecekan keabsahan data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan validitas dan keandalan realibilitas.⁷ Untuk menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, yakni pemeriksaan didasarkan atas jumlah criteria tertentu ada empat criteria dalam menentukan keabsahan data yakni derajat kepercayaan, keteralihan, ketergantungan dan kepastian.⁸ Dalam keabsahan data diadakan pengecekan dengan teknik :

1) Ketekunan/keajegan pengamatan

⁶ Djunaidi Ghony & Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 307-310.

⁷ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 324

⁸ Ibid., 326

Keajegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.

Hal itu berarti bahwa peneliti hendaknya mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol. Kemudian ia menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.⁹

2) Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Hal itu dapat dicapai dengan jalan:

- a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
- b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi
- c) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu

⁹ Ibid., 329-330.

- d) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
- e) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.¹⁰



¹⁰ Ibid., 330-331

BAB IV

DATA DAN ANALISIS DATA

A. Data

1. Gambaran Umum Doremi Home Music Course Ponorogo

a. Sejarah berdirinya Doremi Home Music Course Ponorogo

Doremi Home Music Course berdiri sejak tahun 2015, didirikan oleh owner Doremi sendiri yaitu Puji Ariyanti alasan yang melatarbelakangi pendirian usaha ini yaitu background pendirinya sendiri yang merupakan seorang sarjana kesenian musik yang memiliki impian mendirikan sekolah musik yang profesional dan berkualitas terutama di daerah Ponorogo. Berawal dari membuka les musik di rumah dengan siswa pertama saat itu hanya 10 siswa usaha ini resmi berdiri dengan nama Doremi Home Music Course Ponorogo pada saat itu tempat les hanya memanfaatkan ruang kosong yang ada di rumah, untuk pengajar sendiri masih ditangani sendiri oleh pendiri dan suami hingga pada akhirnya merekrut satu tutor lagi guna memudahkan dalam pembelajaran.¹

Setelah berjalan kurang lebih 2 tahun Doremi Home Music Course Ponorogo mulai berkembang dengan melakukan kerjasama dengan kementerian pendidikan dan kebudayaan dalam hal penyelenggaraan program pendidikan kecakapan kerja (PKK) jenis keterampilan seni musik, berkat program tersebut doremi dapat

¹ Dokumentasi Data Doremi Home Music Course Ponorogo 2019

merekrut tutor-tutor lain dan pada tahun yang sama Doremi Home Music Course Ponorogo mengadakan konser untuk pertama



kalinya di Ponorogo City Center berawal dari sinilah pada Desember 2017 Doremi Home Music Course direkrut oleh PCC untuk membuka outlet baru bernama Putri Violin *School of music* dikarenakan Doremi Home Music Course dipandang sebagai lembaga yang perkembangannya pesat dengan metode pembelajaran yang terstruktur serta dapat menarik pengunjung di PCC dengan konser-konsernya. Sehingga sampai saat ini Doremi Home Music Course Ponorogo mampu menjadi lembaga yang besar karena sudah bekerjasama dengan Dinas Pendidikan serta memiliki 2 outlet dan jumlah siswa sampai saat ini sudah mencapai 130 anak.

b. Visi dan Misi

Visi :

Memberikan kontribusi positif bagi generasi muda (terutama usia TK hingga SMA) dan dewasa melalui seni musik serta memberdayakan otak kanan sehingga akan lebih peka terhadap lingkungan dan sesama. Memberikan kontribusi positif bagi generasi muda (terutama usia TK hingga SMA) dan dewasa melalui seni musik serta memberdayakan otak kanan sehingga akan lebih peka terhadap lingkungan dan sesama.¹

Misi :

¹ Dokumentasi Data Doremi Home Music Course Ponorogo 2019

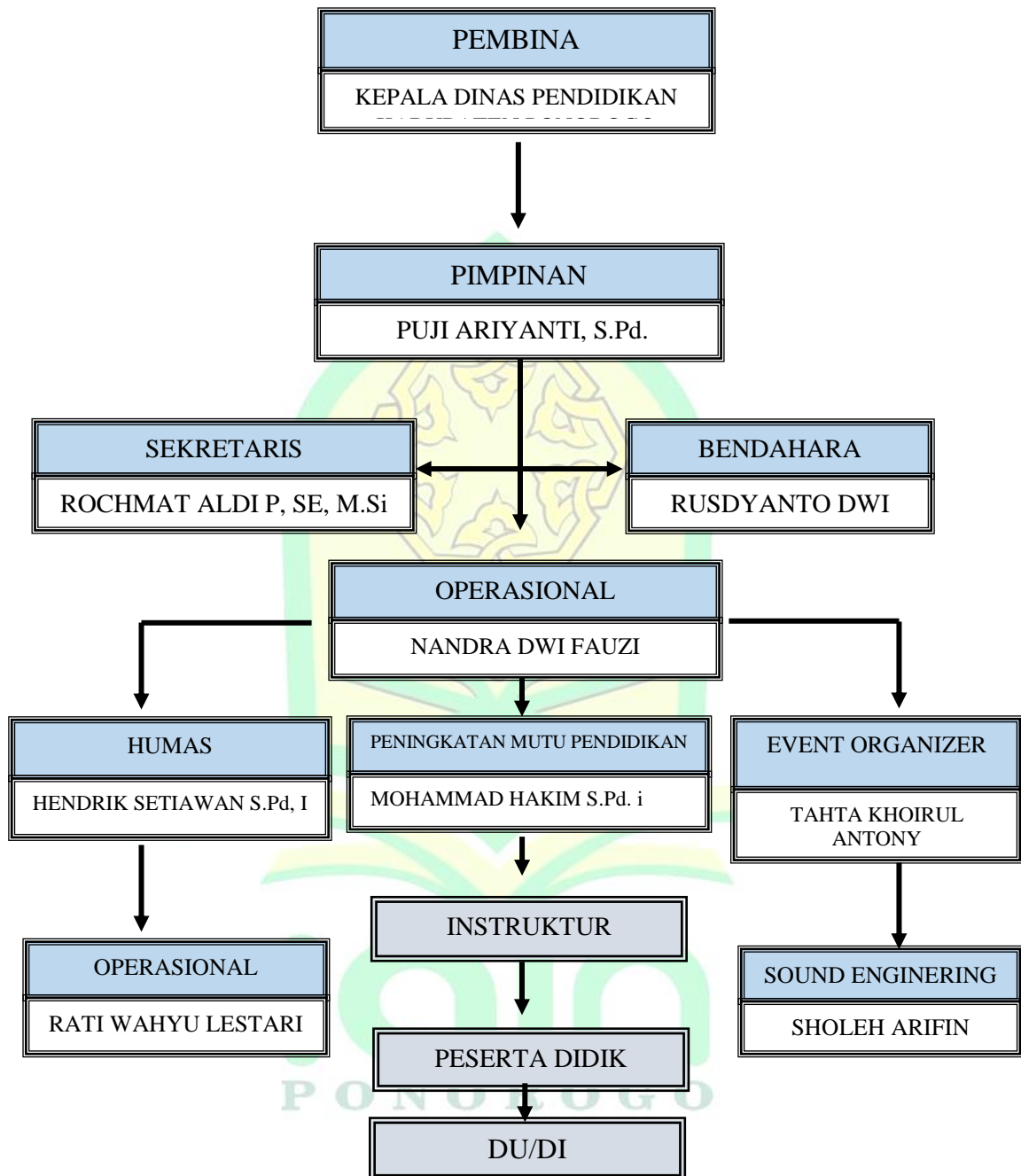
Menciptakan generasi dengan bakat-bakat terpendam, yang suatu saat nanti akan menjadi generasi baru dalam dunia *entertainment* maupun *trainer*/ tenaga pengajar dibidang musik. Jadi setiap siswa DOREMI (*Home Music Schooling*) kedepannya akan diarahkan sesuai bakat dan prestasinya, apakah akan menjadi musisi, player group band, tenaga pengajar music atau bahkan artis.



c. Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI

LKP DOREMI HOME MUSIC COURSE²



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Doremi Home Music Course Ponorogo

d. Job Deskripsi³

² Dokumentasi Data Doremi Home Music Course Ponorogo 2019

³ Dokumentasi Data Doremi Home Music Course Ponorogo 2019

A) Pimpinan

- 1) Membuat laporan sehubungan dengan kegiatan kursus kepada Dinas Pendidikan Kota Ponorogo serta mengurus perijinan kursus dan menghadiri rapat baik dari Himpunan penyelenggara Kursus Indonesia (HIPKI), Himpunan pendidik dan Penguji Seluruh Indonesia (HISPPI) serta Himpunan Lembaga Latihan Seluruh Indonesia (HILLSI).
- 2) Memimpin rapat koordinasi dan evaluasi program Kerja pada Lembaga Kursus dan Pelatihan Doremi Home Music Course.
- 3) Menanda tangani sertifikat yang akan diajukan ke dinas pendidikan kota ponorogo menentukan jadwal kursus dan jadwal evaluasi siswa.
- 4) Mengidentifikasi setiap komponen yang dibutuhkan oleh lembaga berkaitan dengan kelangsungan/kelancaran penyelenggaraan program kursus yang dilaksanakan lembaga.
- 5) Mengadakan survey berkaitan dengan kebutuhan/peluang kerja pasca kursus bagi peserta didik.
- 6) Mengumpulkan data-data dan membuat proposal Pelatihan yang diselenggarakan oleh Direktorat Pendidikan Non Formal dan Informal baik melalui Dinas pendidikan dan Pengajaran Propinsi propinsi Jawa Timur pada umumnya dan kota Ponorogo pada khususnya.

- 7) Mewakili lembaga pada setiap kegiatan yang berhubungan dengan manajemen lembaga.
 - 8) Penyiapan perumusan kebijakan teknis dibidang pelayanan jasa
 - 9) Pengkoordinasikan, mengendalikan dan mengawasi serta mengevaluasi pelaksanaan tugas dibidang pelayanan jasa, pendidikan dan latihan, penelitian dan pengembangan serta pelayanan administrasi dan keuangan;
- B) Sekretaris⁴
- 1) Menyiapkan segala kebutuhan Pimpinan berkaitan dengan data-data yang diperlukan dalam pemberian pelayanan administratif di lingkungan lembaga Kursus dan pelatihan Doremi Home Music Course Ponorogo.
 - 2) Membantu menyiapkan kebutuhan instruktur seperti buku – buku referensi, Soal-soal ujian, dan mengarsipkan hasil ujian siswa.
 - 3) Mengumpulkan data-data warga belajar yang telah selesai mengikuti ujian dan yang telah memenuhi syarat untuk dibuatkan sertifikatnya.
 - 4) Mencetak sertifikat dan menyiapkan surat pengantar Sertifikat yang akan ditanda-tangani oleh Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal Dinas Pendidikan Kota Ponorogo

⁴ Dokumentasi Data Doremi Home Music Course Ponorogo 2019

C) Bendahara

Mempunyai tugas pokok dan fungsi melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana anggaran, pembukuan, perbendaharaan dan administrasi keuangan seperti menerima/menagih pembayaran bagi warga belajar dan lainnya serta menyiapkan data-data transaksi serta menyusun laporan keuangan setiap periodenya.

D) Humas

Mengelola *Website* di Doremi Home Music Course Ponorogo

E) Operasional

Mengelola data siswa baru terkait jadwal

F) Sound Engineering

Mengelola seluruh peralatan musik di Doremi Home Music Course Ponorogo

G) Event Organizer

Koordinator semua kegiatan (*Exam, Live Music dan Competition*)

- 1) Sebagai *media social promotion*
- 2) Konseptor acara
- 3) Membuat jadwal *event* bulanan
- 4) Dokumentasi kegiatan dan melaporkan ke group

H) Peningkatan Mutu Pendidik

- 1) Membuat program kerja

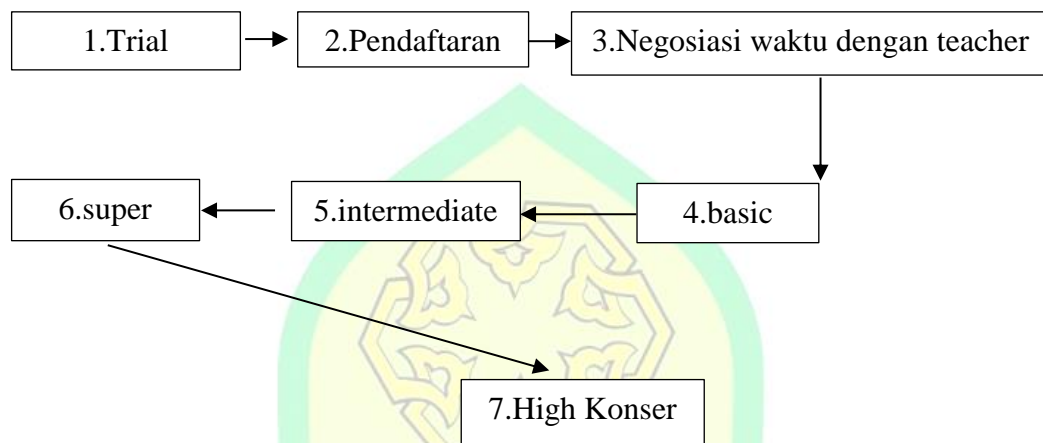
- 2) Membuat rencana pembelajaran
 - 3) Membuat silabus
 - 4) Memasukkan data Dapodik
- I) Operasional
- Mengelola data siswa baru terkait jadwal
- J) Instruktur
- 1) Menyiapkan segala kebutuhan berkaitan tugasnya sebagai Instruktur sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi informasi.
 - 2) Menyiapkan materi yang diajarkan memberikan materi yang sesuai dengan program yang diajarkan dan membuat laporan hasil evaluasi (test dalam proses dan test akhir peserta kursus).
 - 3) Bersama Pengelola Mengadakan peninjauan terhadap kurikulum yang digunakan di LKP Doremi Home Music Course.
 - 4) Mensosialisasikan Tata Tertib yang berlaku dilingkungan LKP Doremi Home Music Course Ponorogo.
 - 5) Membantu setiap kebutuhan warga belajar yang dibimbingnya.
- K) Peserta Didik
- 1) Mengikuti pembelajaran
 - 2) Mentaati tata tertip dan administrasi
 - 3) Mengikuti kegiatan Doremi Home Music Course Ponorogo

4) Mengikuti *Exam* setiap kenaikan tingkat

L) DU/DI

Menjalin kerjasama antar dunia usaha dan industri

e. Proses produksi dan jasa layanan⁵



Gambar 1.2 Proses produksi dan jasa layanan

Urutan proses produksi dan jasa layanan yang akan didapatkan di Doremi Home Music Course Ponorogo yaitu :

- a. *Trial*, setiap calon peserta didik yang ingin mendaftar bisa melakukan trial terlebih dahulu guna mengetahui basic alat musik apa yang nantinya bisa dipelajari di Doremi Home Music Course Ponorogo.
- b. Pendaftaran, setelah melakukan trial bisa dilakukan pendaftaran secara langsung di outlet Doremi Home Music Course Ponorogo.
- c. Negosiasi waktu dengan *teacher*, langkah selanjutnya setelah pendaftaran peserta didik bisa langsung memilih *tutor/teacher* sesuai

⁵ Dokumentasi Data Doremi Home Music Course Ponorogo 2019

dengan keinginannya dan melakukan negosiasi terkait waktu agar tidak bentrok jadwal dengan peserta didik lainnya.

- d. *Basic*, sebuah tingkatan awal bagi yang ingin belajar tentang musik biasanya diajarkan dasar- dasar bermusik seperti mengenal nada, cara menggunakan alat musik yang benar guna untuk membentuk fondasi dalam bermusik.
- e. *Intermediate*, tahapan selanjutnya dalam bermusik, pada tahap ini mulai diajarkan konsep harmonisasi dan improvisasi secara mendalam
- f. *Super*, tingkatan tertinggi dalam mempelajari musik dan sudah bisa dikatakan sebagai *expert* dan dapat melanjutkan karir sebagai musisi ataupun *enterpreneur* di bidang musik.

2. Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai suatu organisasi atau kelompok. Untuk memperoleh data tentang gaya kepemimpinan yang ada di Doremi Home Music Course Ponorogo peneliti melakukan observasi langsung serta wawancara dengan beberapa karyawan yang ada di Doremi Home Music Course Ponorogo, hasil wawancaranya sebagai berikut:

a) Kemampuan Pengambilan Keputusan

Indikator pertama untuk mengetahui gaya kepemimpinan seseorang bisa dilihat dari kemampuan pengambilan keputusan.

Menurut Nandra Dwi F. selaku karyawan bagian Operasional mengungkapkan bahwa.⁶

“Kalau untuk pengambilan keputusan biasanya sih dibicarakan pas rapat mingguan atau akhir bulan tapi sering kali keputusannya menurut saya kurang memuaskan semua pihak karena lebih banyak keputusan dari pemikirannya sendiri walaupun sudah melibatkan karyawan”

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sholeh Arifin selaku karyawan bagian Sound Engineering dan juga Tutor mengatakan bahwa⁷

“Dalam pengambilan keputusan kami selalu dilibatkan biasanya ditanya soal pendapat masing-masing tapi ketika diputuskan seringkali kurang pas dengan kami dengan segala alasan yang membuat kami akhirnya ngikut saja”

Berbeda pendapat dengan Nurul selaku karyawan bagian Administrasi yang mengatakan⁸

“Kalau menurut saya sudah baik karena sudah melibatkan karyawan tidak mungkin juga kan keputusan itu bisa diterima oleh semua pihak memang terkadang ada yang kurang sesuai dengan keinginan para tutor atau staf yang lain”

Pendapat lain juga diungkapkan oleh Ega selaku Tutor yang menurutnya⁹

“Pengambilan keputusannya sudah cukup baik, kalau saya sih ngikut aja keputusannya bagaimana saya yakin juga demi kemajuan perusahaan.”

Dari sini dapat disimpulkan dari segi kemampuan pengambilan keputusan pimpinan sudah melakukan musyawarah terlebih dahulu

⁶ Nandra Dwi F, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

⁷ Sholeh Arifin, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

⁸ Nurul, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

⁹ Ega, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

melalui rapat mingguan atau akhir bulan tetapi seringkali keputusan yang dihasilkan tidak mengakomodir seluruh masukan dari bawahan sehingga menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan.

b) Kemampuan Memotivasi

Selain itu gaya kepemimpinan seseorang juga bisa diukur dari kemampuan memotivasi para karyawannya karena kemampuan memotivasi menjadi daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Seperti yang diungkapkan oleh saudara Nandra Dwi F yang mengatakan.¹⁰

“Motivasi yang diberikan biasanya kalau pas rapat terus jenuh seringkali dipesankan makanan atau minuman biar semangat lagi kalau penghargaan setiap tahunnya ada penghargaan untuk tutor terbaik yang nantinya dipajang didinding.”

Senada dengan hal tersebut saudara Sholeh Arifin juga mengatakan bahwa¹¹

“Untuk motivasi ya biasanya dibelikan makanan atau minuman kalau tidak pindah tempat rapat biar nggak jenuh, terus kalo penghargaan ada setiap tahun dibuatkan piagam penghargaan trus dipajang.”

Pendapat lain yang disampaikan oleh Nurul yaitu¹²

“Kalau motivasi untuk saya ada biasanya pas buat laporan akhir bulan selalu diingatkan trus kadang-kadang dibantu, untuk

¹⁰ Nandra Dwi F, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

¹¹ Sholeh Arifin, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

¹² Nurul, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

penghargaan ada pas akhir tahun biasanya diberikan secara simbolik pas rapat akhir tahun”

Dari sini dapat disimpulkan bahwa kemampuan memotivasi dari pimpinan sangatlah tinggi dilihat dari adanya motivasi baik secara materi maupun dalam hal memberikan semangat dan juga adanya penghargaan yang diberikan kepada karyawan terbaik setiap tahunnya yang bisa memberikan motivasi untuk menjadi lebih baik lagi secara individu maupun organisasi.

c) Kemampuan Komunikasi

Selanjutnya untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan bisa dilihat dari kemampuan komunikasi. Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung. Untuk di Doremi Home Music Course Ponorogo sendiri sering kali menjadi kendala karena penyampaian maksud yang kurang seperti yang diungkapkan oleh Nandra Dwi F yang mengatakan¹³

“Untuk komunikasi kita kadang lewat grup wa atau pas ketemu tapi seringkali pas dikasih pengumuman di grup suruh ngerjain sesuatu dan inruksinya belum jelas ketika ditanya balik malah suruh tanya lainnya jadi sering kali miskomunikasi. Kalau penjelasan visi organisasi biasanya selalu ditekankan waktu rapat”

Sama halnya dengan Saudara Ega yang juga mengatakan.¹⁴

¹³ Nandra Dwi F, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

¹⁴ Ega, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

“Komunikasi kita lewat grup wa sama ketemu langsung tapi seringnya kalau lewat grup itu belum jelas tapi suruh melaksanakan contohnya waktu itu pas pesan barang suruh tanya ini eh ternyata belum dikasih tau tempatnya dimana dan sebagainya. Untuk penjelasan visi organisasi biasanya dijelaskan langsung waktu rapat”

Pendapat lain lainnya dari Nurul yang mengatakan.¹⁵

“Kalau komunikasi kita biasanya lewat grup whatsapp semisal ada pengumuman apapun, untuk komunikasi langsung ya pas ketemu di outlet atau kalau ada pertemuan. Untuk penjelasan visi organisasi mbak put selalu menekankan jangan sampai mengecewakan orang tua murid caranya ya diingatkan pas rapat atau kalau ada pertemuan”

Dapat disimpulkan disini model komunikasi yang digunakan ada 2 yaitu secara langsung dan tidak langsung atau menggunakan media sosial dimana komunikasi secara langsung dinilai lebih efektif dibanding lewat media sosial yang terkadang masih menimbulkan penafsiran yang berbeda.

d) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Indikator lainnya untuk mengetahui gaya kepemimpinan yaitu kemampuan mengendalikan bawahan. Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Untuk pengendalian bawahan sudah sangat baik karena di Doremi Home Music Course

¹⁵ Nurul, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

Ponorogo menerapkan hubungan yang lebih fleksibel antara atasan dan bawahan seperti yang disampaikan oleh Sholeh Arifin.¹⁶

“Hubungan antara atasan dan bawahan tidak terlalu jauh kami juga kadang ngumpul bareng diluar pekerjaan tetapi kalau masalah pekerjaan tetap harus profesional kalau kami ada salah juga bisa langsung diselesaikan secara personal dengan cara ngobrol bareng”

Sama halnya seperti yang diungkapkan oleh Nandra Dwi F yang mengatakan¹⁷

“Hubungan yang baik itu kalau antara atasan dan bawahan tidak terlalu jauh jadi kalau ngobrol tetap bisa santai tidak ada tekanan tapi tetap harus menghormati satu sama lain karena begitupun juga namanya tetap atasan kita dalam pekerjaan, kalau ada salah dari kita penyelesaiannya juga secara baik-baik.”

Pendapat lainnya dari Ega yang mengatakan¹⁸

“Hubungan atasan dengan bawahan tidak terlalu jauh tapi kami tetap nurut apa yang diperintahkan atasan. Kalau ada kesalahan ya biasanya diberitahu dan penyelesaiannya juga baik-baik.”

Berbeda dengan apa yang disampaikan Nurul yang mengatakan.¹⁹

“Karena atasan lebih tua dari saya, saya sangat menghormati beliau. Kalau ada salah biasanya saya ditegur dulu terus suruh menyelesaikan baru kalau ada kendala dibantu.”

Bisa disimpulkan untuk pengendalian bawahan disini sangat baik karena jarak antara atasan dan bawahan tidak terlalu jauh sehingga jika terjadi suatu masalah antar bawahan ataupun kesalahan individu penyelesaiannya dengan cara berbicara langsung.

¹⁶ Sholeh Arifin, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

¹⁷ Nandra Dwi F, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

¹⁸ Ega, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

¹⁹ Nurul, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

e) Tanggung Jawab

Indikator selanjutnya yaitu Tanggung Jawab, Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya. Dari segi tanggung jawab di Doremi Home Music Course Ponorogo sepenuhnya diambil oleh pemimpin seperti yang disampaikan oleh Nurul

“Pimpinan saat memberi tugas biasanya suruh mengerjakan dulu baru di cek kalau ada kesalahan langsung dihandle sendiri, untuk perhatian kepada SDM dan organisasi sangat tinggi karena berani menanggung jika ada masalah di perusahaan”

Pendapat lain diungkapkan oleh Ega selaku tutor yang mengatakan ²⁰

“Kalau untuk tugas kami jarang didampingi tapi tetap diawasi, kalau perhatian kepada SDM dan organisasi sangat tinggi karena kebanyakan pimpinan sendiri yang handle perusahaan. Sama kalau ada komplain dari orang tua murid suruh langsung ke pimpinan”

Sholeh arifin selaku Sound Engineering dan tutor juga mengatakan ²¹

“Jarang kalau didampingi, apa apa kebanyakan yang pegang masih pimpinan jadi kami cuma menjalankan apa yang diperintah kalau gak diperintah ya sudah”

Sependapat dengan saudara Sholeh Arifin, Nandra Dwi F selaku bagian operasional juga mengatakan ²²

“Didampingi jarang tapi tidak juga membiarkan, kalau perhatian kepada SDM dan organisasi memang sangat tinggi sebab hampir semua sektor pimpinan yang menentukan jadi kebanyakan dari kami cuma mengikut apa kata pimpinan soalnya kalau mau usul juga jarang diterima kalo udah itu ya itu, menurut saya”

²⁰ Ega, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

²¹ Sholeh Arifin, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

²² Nandra Dwi F, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

Jadi kesimpulannya yaitu dari segi tanggung jawab disini pemimpin mampu melaksanakan tanggung jawabnya secara maksimal demi kepentingan perusahaan, mampu menanggung semua elemen yang ada di perusahaan dan menjadi pemikul jawab jika ada kritik atau protes dari pihak konsumen.

f) Kemampuan Mengendalikan Emosi

Untuk indikator terakhir untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan seseorang yaitu kemampuan mengendalikan emosional. Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan. Kemampuan dalam mengendalikan emosi oleh pimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo ini terbilang masih pasang surut hal ini disampaikan oleh Nandra Dwi F yang mengatakan

“Pimpinan bisa dibilang orangnya friendly, kadang-kadang tegas gak mau main-main bisa juga marah cuma yang masih kurang ya tadi seperti kalau ada saran jarang diterima lebih banyak dari pemikiran sendiri jadi rasanya musyawarah tapi bukan keputusan bersama itu aja yang perlu diperbaiki”

Sebagaimana juga yang diungkapkan oleh saudara Sholeh Arifin yang mengatakan ²³

“Bisa dibilang gak nentu ya soalnya kadang enak diajak bicara kadang kadang jadi tegas terus bisa juga marah, kalau ada yang ngasih saran diterima tapi yang diputuskan kadang beda jadi mesti ada yang pro dan kontra kalau saya ngikut aja”

²³ Sholeh Arifin, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

Pendapat lainnya dari Nurul selaku bagian administrasi mengatakan bahwa²⁴

“Disini saya mungkin yang paling sering kena marah tapi aslinya baik mengingatkan, kalau ada saran ya masih diterima tidak kok dibiarkan tapi mungkin menurut pimpinan yang lebih mengetahui mana yang cocok mana yang tidak”

Dapat disimpulkan bahwa tingkat pengendalian emosional dari pemimpin sangat baik ditunjukkan dengan cara menjaga hubungan seakrab mungkin dengan para karyawan dan tetap tegas jika terjadi suatu masalah tidak serta merta membiarkan begitu saja karyawannya terus menerus melakukan kesalahan.

Dari berbagai penjelasan diatas dapat diperoleh data bahwa dari segi pengambilan keputusan masih belum bisa mengakomodir semua masukan bahkan cenderung mengabaikan dan juga komunikasi yang masih perlu diperbaiki, untuk kemampuan memotivasi, mengendalikan bawahan, dan mengendalikan emosi sudah sangat baik ditunjukkan dengan selalu menjaga hubungan seakrab mungkin dengan para bawahan.

3. Dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektifitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo

Peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi karena dengan kualitas dan kuantitas karyawan yang meningkat dapat mencapai efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

²⁴ Nurul, wawancara, Ponorogo 17 oktober 2020

dapat diukur menggunakan beberapa indikator seperti: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Menurut keterangan dari Sholeh Arifin.

“Dampaknya ada kalo untuk kinerja karyawan karena kan di sini pemimpin lebih punya kekuasaan untuk mengatur dan lebih dominan dalam mengambil keputusan jadi kalau ada karyawan yang melakukan kesalahan bisa diingatkan lagi. Terus disini para tutor juga diberi pelatihan untuk meningkatkan skill biasanya mengundang musisi-musisi profesional dari daerah lain. Kalau yang perlu diperbaiki lagi mungkin dari segi komunikasi dan cara menyampaikan tugasnya itu lebih jelas lagi biar kami juga tidak bingung atau salah paham.”²⁵

Sesuai dengan saudara Sholeh, saudara Ega juga juga memaparkan.

“Ada sih dampaknya gaya kepemimpinan dengan kinerja contohnya saya sebagai tutor tidak hanya bekerja di situ tapi juga punya pekerjaan lain diluar, disini pimpinan sangat memaklumi sehingga kalau mau ijin juga gampang asalkan tidak mendadak, pemimpin juga tegas misal kalau telat selalu ditelpon pernah juga sampek siswa di oper ke tutor lain karena orang tua ada yang protes, terus ada juga pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan skill para tutor juga jadi bisa lebih berkembang lagi skill para pengajar disini.”²⁶

Jadi bisa disimpulkan dari segi kualitas di Doremi Home Music Course Ponorogo masih terjaga dengan adanya pelatihan-pelatihan

²⁵ Sholeh Arifin, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

²⁶ Ega, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

untuk lebih mengembangkan skill dari para tutor yang dampaknya untuk kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Pada Desember 2017 Doremi Home Music Course direkrut oleh PCC untuk membuka outlet baru bernama Putri Violin *School of music* dikarenakan Doremi Home Music Course dipandang sebagai lembaga yang perkembangannya pesat dengan metode pembelajaran yang terstruktur serta dapat menarik pengunjung di PCC dengan konser-konsernya. Sehingga sampai saat ini Doremi Home Music Course Ponorogo mampu menjadi lembaga yang besar karena sudah bekerjasama dengan Dinas Pendidikan serta memiliki 2 outlet dan jumlah siswa sampai saat ini sudah mencapai 130 anak.²⁷

Bisa disimpulkan bahwa dari berbagai perbaikan kualitas otomatis menambah nilai kuantitas dengan penambahan outlet serta jumlah siswa yang mencapai 130 anak dan juga bekerja sama dengan Dinas Pendidikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta maksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Seperti yang disampaikan oleh saudara Ega selaku Tutor.

²⁷ Dokumentasi Data Doremi Home Music Course Ponorogo 2019

“Ada sih dampaknya gaya kepemimpinan dengan kinerja contohnya saya sebagai tutor tidak hanya bekerja di situ tapi juga punya pekerjaan lain diluar, disini pimpinan sangat memaklumi sehingga kalau mau ijin juga gampang asalkan tidak mendadak, pemimpin juga tegas misal kalau telat selalu ditelpon pernah juga sampek siswa di oper ke tutor lain karena orang tua ada yang protes.”²⁸

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Sebagaimana yang dikatakan oleh saudara Ega.

“Kalau untuk tugas kami jarang didampingi tapi tetap diawasi, kalau perhatian kepada SDM dan organisasi sangat tinggi karena kebanyakan pimpinan sendiri yang handle perusahaan. Sama kalau ada komplain dari orang tua murid suruh langsung ke pimpinan.”²⁹

Sependapat dengan saudara Ega, Nandra Dwi F juga mengungkapkan sebagai berikut

“Didampingi jarang tapi tidak juga membiarkan, kalau perhatian kepada SDM dan organisasi memang sangat tinggi sebab hampir semua sektor pimpinan yang menentukan jadi kebanyakan dari kami cuma mengikut apa kata pimpinan”³⁰

Dari sini dapat disimpulkan bahwa dengan sikap pemimpin yang demikian mengakibatkan kendali berada di satu arah saja sehingga dapat memastikan semua berjalan sesuai keinginannya dan pemimpin siap menanggung jika terjadi komplain terhadap perusahaannya.

²⁸ Ega, wawancara, Ponorogo 17 Oktober 2020

²⁹ Ibid.,

³⁰ Nandra Dwi F, wawancara, ponorogo 16 Oktober 2020

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Menurut pendapat dari Sholeh Arifin

“Jarang kalau didampingi, apa apa kebanyakan yang pegang masih pimpinan jadi kami cuma menjalankan apa yang diperintah kalau gak diperintah ya sudah”³¹

Sependapat dengan saudara Sholeh Arifin, Nandra Dwi F selaku bagian operasional juga mengatakan ³²

“Didampingi jarang tapi tidak juga membiarkan, kalau perhatian kepada SDM dan organisasi memang sangat tinggi sebab hampir semua sektor pimpinan yang menentukan jadi kebanyakan dari kami cuma mengikut apa kata pimpinan soalnya kalau mau usul juga jarang diterima kalo udah itu ya itu, menurut saya”

Dari beberapa penjelasan diatas bisa simpulkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak pada kinerja karyawan sebab jika pemimpin acuh tak acuh pada karyawan seringkali tidak sesuai dengan tugas yang diberikan maka dari itu pemimpin sering melakukan kontrol terhadap bawahannya agar jika sewaktu-waktu terjadi masalah bisa langsung diselesaikan apalagi pemimpin terbilang aktif untuk selalu memberikan masukan maupun teguran pada karyawan yang dianggap lalai atau tidak sesuai tugas, untuk

³¹ Sholeh Arifin, wawancara, Ponorogo 16 Oktober 2020

³² Nandra Dwi F, wawancara, ponorogo 16 Oktober 2020

menambah kualitas para pengajar juga dilakukan pelatihan-pelatihan meskipun masih ada yang perlu diperbaiki lagi yaitu komunikasi dan penyampaian tugas agar karyawan juga lebih maksimal lagi di perusahaan.

B. Analisis data

1. Gaya Kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo

Menurut Likers bahwa pemimpin yang berhasil jika bergaya partisipative management. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin yaitu jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung. Apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka komunikasi antapribadi yaitu manajer dan bawahan (karyawan) harus tetap terjaga dengan baik.³³

Dari hasil wawancara dapat diketahui dari segi kemampuan pengambilan keputusan masih belum bisa mengakomodir masukan dari para karyawan sehingga membuat karyawan kurang mandiri, dari segi kemampuan memotivasi sudah sangat baik dilihat dari cara menyemangati para karyawan jika terjadi problem dan pemberian penghargaan kepada karyawan setiap tahunnya, kemampuan komunikasi sangat baik jika dilakukan secara langsung namun sering terjadi salah paham jika dilakukan lewat media sosial, untuk kemampuan mengendalikan bawahan juga sangat baik karena jarak antara atasan dan bawahan hampir tidak ada, tanggung

³³ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Kencana, 2017) hal 213

jawab juga sangat baik karena mampu menjadi orang pertama jika terjadi problem di perusahaan atau saat ada kritikan maupun protes dari konsumen, kemampuan mengendalikan emosi juga sudah baik ditunjukkan dengan menjaga seakrab mungkin dengan para karyawan.

Berdasarkan pemaparan data yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo menggunakan gaya kepemimpinan campuran antara otokratik dan partisipatif, dimana di sisi lain proses musyawarah tetap dilakukan tetapi pengambilan keputusan sering kali tidak atas keputusan bersama atau lebih banyak dari keputusan pribadi. hal ini tentu saja tidak termasuk dalam ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif yang mana tanggung jawab pengambilan keputusan harusnya dibagi dengan kelompok bukan atas dasar pribadi saja namun meskipun demikian masih melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusannya dan masuk ke ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratik yaitu mengambil keputusan sendiri dan pengambilan keputusan pada dirinya.

Ciri-ciri lain dari gaya kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo yaitu ketika terjadi suatu masalah yang dapat mengganggu kinerja karyawan pimpinan langsung memberikan motivasi langsung kepada karyawan, bersahabat dengan bawahan, bertanggung jawab atas perbuatannya serta apa yang dilakukan oleh karyawan jika terjadi suatu masalah, berani mengambil resiko, memberikan saran dan kritik untuk bawahan, bahkan memberikan penghargaan kepada karyawan yang dianggap memiliki kinerja paling baik setiap tahunnya sehingga dapat

memotivasi karyawan untuk lebih baik lagi dan tujuan dari organisasi dapat tercapai, hal tersebut sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan partisipatif manajemen yang mana gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin yaitu jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung. Apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka komunikasi antapribadi yaitu manajer dan bawahan (karyawan) harus tetap terjaga dengan baik.

Selain gaya otokratik dan partisipatif bisa dikatakan bahwa di Doremi Home Music Course Ponorogo juga menerapkan gaya kepemimpinan Transaksional dimana Suwatno dan Priansa berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu : para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja. Indikatornya adalah :

- a) *Continent reward*; melakukan kontrak pertukaran penghargaan dan upaya, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik. Dibuktikan dengan pemberian penghargaan dari pimpinan Doremi Home Music Course Ponorogo kepada karyawan terbaik setiap tahun dan piagamnya dipajang di dinding kantor.

- b) *Management by exception* (aktif); melihat dan mencari deviasi berdasarkan aturan dan standar, serta melakukan tindakan korektif, dibuktikan saat karyawan melakukan kesalahan langsung diingatkan atau diberi teguran langsung oleh pimpinan Doremi Home Music Course Ponorogo.
- c) *Management by exception* (pasif); mengintervensi bila tidak sesuai standar. Seperti bagian administrasi yang masih kesulitan langsung diambil alih oleh pimpinan Doremi Home Music Course Ponorogo untuk dikerjakan atau berani bertanggung jawab jika ada masalah dengan orang tua murid yang melakukan protes.

2. Dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo

Dampak dari suatu gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan dapat diukur menggunakan pengukuran kinerja dimana ada beberapa indikator-indikator di dalamnya, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif daripada retrospektif. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada indikator, menurut Robbins yaitu :

- 1) **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Menurut analisis peneliti di Doremi Home Music Course sendiri kualitas

sangat dijaga terutama dengan adanya pelatihan-pelatihan untuk para pengajar/tutor agar meningkatkan skillnya lagi.

- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Menurut analisis peneliti perbaikan dalam hal kualitas di Doremi Home Music Course Ponorogo mengakibatkan perbaikan pula di segi kuantitas hal di buktikan dengan jumlah siswa yang sudah mencapai sekitar 130 siswa meskipun jumlah tutor hanya 11 orang.
- 3) Ketepatan waktu. merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta maksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Menurut analisis peneliti untuk ketepatan waktu di Doremi Home Music Course Ponorogo pimpinan juga sering kali mengingatkan terutama bagi karyawan yang memiliki pekerjaan lain, hal ini dibuktikan saat ada karyawan yang telat akan ditelpon langsung oleh pimpinan.
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Dengan jumlah siswa yang banyak dan tutor yang minimum pembagian jadwal harus sesuai dengan jumlah alat musik yang dimiliki agar tidak bentrok jadwal antar tutor satu dengan yang lainnya, menurut analisis peneliti disini peran

pimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo sangat baik terutama dalam memastikan sesuai dengan jadwal dan siap menjadi orang pertama jika ada komplain dari orang tua murid.

- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Menurut analisis peneliti di Doremi Home Music Course Ponorogo tingkat kemandirian karyawan tergantung kepada pimpinan karena pimpinan dinilai punya kekuasaan untuk mengatur para bawahan sehingga banyak karyawan yang mengerjakan sesuai apa yang diperintahkan oleh atasan saja.





BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang mengacu pada masalah dan tujuan penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo menerapkan gaya kepemimpinan campuran, gaya kepemimpinan otokratik dilihat saat pengambilan keputusan yang kurang memperhatikan usulan dari karyawan dan lebih kepada keputusan pribadi, gaya kepemimpinan partisipatif bisa dilihat dari cara mengatasi masalah dan berani menanggung resiko serta cara memperhatikan bawahan, gaya kepemimpinan transaksional bisa diketahui dari pemberian penghargaan untuk karyawan terbaik setiap tahunnya, memberikan saran dan kritik kepada bawahan, dan cara memotivasi bawahan.
2. Dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo dapat dilihat dari indikator kinerjanya yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian. Dari kelima indikator tersebut bisa dikatakan segi kualitas, kuantitas dan efektivitas sudah baik namun yang perlu ditingkatkan lagi adalah ketepatan waktu terutama untuk karyawan yang memiliki pekerjaan lain diluar Doremi Home Music Course Ponorogo serta kemandirian karyawan yang sedikit banyak masih sangat bergantung kepada pimpinan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagi pihak Doremi Home Music Course Ponorogo

Sebagian besar cara memimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan sudah baik namun yang perlu diperbaiki dari segi cara pengambilan keputusan untuk lebih mempertimbangkan usulan dari bawahan sehingga bawahan juga memiliki semangat untuk memajukan perusahaan, dan kemandirian dari karyawan lebih ditingkatkan lagi agar ide-ide ataupun inovasi muncul juga untuk kemajuan perusahaan selain itu juga ketepatan waktu lebih diperketat agar kualitas dan kuantitas yang baik tetap terjaga.

2. Bagi peneliti

Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat meningkatkan dalam ketekunan mencari, mengolah, serta menganalisis data penelitian yang sudah ada agar ke depannya penelitian ini bisa lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

Anwar Prabu Mangkunegara. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya,2013.

Arif Yusuf Hamali. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia

Arifin, Zainal. *Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014.

Edy, Sutrisno. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:Kencana,2017

Fattah, Hussein. Kepuasan Kerja&Kinerja Pegawai. Yogyakarta: Elmatra,2017

Hari, Sulaksono. Budaya Organisasi dan Kinerja. Yogyakarta: Deepublish, 2015

Hidayat. Kepemimpinan dari Supervisi Pendidikan. Banten:YPSIM,2019

Ghony, Djunaidi & Fauzan Almansur. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Ar Ruzz Media, 2012.

Griffin,Ricky.Manajemen Edisi ketujuh.Jakarta:Erlangga.2004

Imam Muslimin.*Pemimpin Perubahan*.Malang:UIN-Maliki Press,2003

Irham Fahmi,*Manajemen Kpemimpinan* .Bandung:Alfabeta,2017

Kasmir. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik

Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.

Mukhtar, HapziAli, Mardalena. *Efektivitas pimpinan Sleman*: Deepublish. 2006

Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001

Riniwati, Harsuko. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press, 2016

Sugiono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010

Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.

----- . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta, 2016.

Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*

Tim penyusun. *Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam*. Ponorogo: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, 2018.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 2016

JURNAL :

Anastasia dan dewie “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Inovatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol.2 No.3 Juli 2014

Lidya Rorimpadey, gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap kinerja pegawai kelurahan di kecamatan Bunaken kota Manado. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.4 Desember 2013

Wasiman, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit di Kota Batam”, *Jurnal Akrab Juara* Vol. 3 No. 1 Edisi Februari 2018

SKRIPSI :

Watiah, Maifori. “Efektivitas Pembinaan Dinas Pengelolaan Pasar Terhadap Pedagang Kaki Lima di Kota Bandar Lampung”. *Skripsi Bandar Lampung: Universitas Lampung*, 2011

Reza Hafikar Suardi, “Peran Pemimpin dalam meningkatkan Kinerja Pegawai studi Kasus : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Kota Makassar” (Skripsi, Universitas Hassanudin, 2017)

Muhammad Najhan Noor “Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin” (Skripsi, 2019)

Ipnika Nurfasari “Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Studi Kasus Kecamatan Metro Pusat Kota Metro” (Skripsi, Universitas Lampung, 2017)

Nur Khoirun Ni’ariza “Analisis Gaya Kepemimpinan dan pemberian Kompensasi dalam peningkatan Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017)

Yusuf Fajar H, “Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara” (Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017)

