

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 1.1. Agrowisata

Agrowisata didefinisikan sebagai rangkaian aktivitas perjalanan wisata yang memanfaatkan lokasi atau sektor pertanian mulai dari awal produksi hingga diperoleh produk pertanian dalam berbagai sistem dan skala dengan tujuan memperluas pengetahuan, pemahaman, pengalaman, dan rekreasi di bidang pertanian (Budiarti *et al.*, 2013). Agrowisata merupakan serangkaian kegiatan pedesaan yang di dalamnya termasuk mengikuti kegiatan bertani, mempelajari kebudayaan lokal, menikmati pemandangan dan keragaman hayati, mempraktekkan pertanian organik dan konvensional, dan memanen buah-buahan serta sayuran tropis (Aridiansari *et al.*, 2015).

Agrowisata merupakan wisata yang ramah lingkungan (*ecotourism*) dikarenakan agrowisata merupakan serangkaian kegiatan di bidang pertanian, peternakan, atau perkebunan yang tidak merusak lingkungan serta sebagai sarana pendidikan (Kristiana & Theodora, 2016). Agrowisata memiliki definisi sebagai seluruh aktivitas mengenai kegiatan wisata yang juga sekaligus menjadi sarana pembelajaran bagi wisatawan mengenai proses budidaya dalam bidang pertanian atau peternakan (Swastika *et al.*, 2017).

Faktor yang menghambat pengembangan agrowisata antara lain kurangnya kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam usaha agrowisata ini, selain itu kurangnya pihak-pihak yang mampu menggerakkan masyarakat sehingga mampu

meningkatkan produktivitas yang berorientasi bisnis (Abdullah *et al.*, 2012). Pengembangan agrowisata membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan dan informasi yang lebih mendalam dan luas mengenai komoditas dan sumber daya yang tersedia dalam agrowisata, sehingga tujuan dalam pengembangan agrowisata dapat tercapai (Nadhira & Kurnia, 2020).

## **1.2. Pemimpin**

Pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain, sedangkan orang-orang yang mampu dipengaruhi tersebut akan menjadi karyawan dan setiap arahan dari pemimpin akan dilaksanakan, sehingga mengarahkan mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mustapa & Maryadi, 2018). Pemimpin juga memiliki tanggung jawab pada manajemen suatu organisasi yang meliputi kegiatan menciptakan perangkat aturan untuk mengatur karyawan dalam organisasi yang ditujukan untuk memudahkan pemimpin menggerakkan aktivitas organisasi sehingga pencapaian tujuan lebih efektif dan efisien (Sagala, 2018).

Pemimpin di dalam kelompok memiliki peran untuk mengoordinasikan kegiatan kelompok sesuai tujuan, sebagai pemberi tugas atau arahan, dan sebagai penanggung jawab utama dalam kelompok tersebut sehingga dapat mengarahkan dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan kelompok (Suwatno, 2019). Pemimpin merupakan orang yang memiliki pengetahuan yang lebih di suatu bidang, selain itu pemimpin juga memiliki kemampuan berkomunikasi yang digunakan untuk menyampaikan ide atau gagasan kepada karyawan dan juga memiliki rasa empati untuk menerima informasi dari karyawan (Fazrien, 2014).

Karakteristik pemimpin yang baik yaitu memiliki kemampuan (*hard skills*) berupa penguasaan informasi, teknologi, sistem, dan tugas, selain itu pemimpin juga harus memiliki ketrampilan (*soft skills*) seperti pemecahan permasalahan, hubungan dengan pihak luar dengan baik, komunikasi dengan karyawan yang baik, serta pengambilan keputusan yang bijak dan baik (Wijono, 2018). Pemimpin memiliki perbedaan dengan manajer dimana pemimpin memiliki dampak pada perencanaan dan perubahan tujuan serta mampu memperoleh komitmen dari karyawan, sedangkan manajer hanya berfokus pada pelaksanaan tanggung jawab, tugas, dan wewenang pada tujuan yang telah ditetapkan (Suwatno, 2019).

### **1.3. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang berkaitan dengan proses mempengaruhi orang untuk bekerja dan mematuhi peraturan yang dibuat dan diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi, sehingga diharapkan seorang pemimpin mampu mendorong motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Wijono, 2018). Kepemimpinan ini timbul melalui berbagai cara yaitu adanya faktor genetik yang mana keturunan mempengaruhi pembentukan kepemimpinan dan faktor sosial yang mana semua orang bisa menjadi pemimpin dikarenakan kepemimpinan dapat terbentuk oleh lingkungan sosial (Prasetio, 2017).

Kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja orang lain demi mencapai tujuan kelompok atau organisasi melalui komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada orang lain di

sekitar dengan kelebihan informasi yang dimilikinya (Suwatno, 2019). Kepemimpinan menjadi bagian yang penting dalam organisasi yang mana pelaksanaan kepemimpinan harus efektif dalam mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk bekerja atau melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan organisasi, dikarenakan tanpa adanya kepemimpinan maka hubungan tujuan individu dengan tujuan organisasi tidak searah (Lina, 2014).

Perbedaan pemimpin dan kepemimpinan yaitu pemimpin merupakan seorang yang melakukan kegiatan sesuai dengan tugas dan wewenang untuk memimpin kelompok, sedangkan kepemimpinan adalah sifat atau bakat yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam kegiatannya tersebut (Napitupulu *et al.*, 2019). Kepemimpinan memiliki perbedaan dengan manajemen namun satu sama lain tetap melengkapi yang mana kepemimpinan lebih mengarah tentang cara mengatasi perubahan situasi dan tujuan, sedangkan manajemen hanya kegiatan mengatasi kompleksitas atau permasalahan (Suwatno, 2019).

Pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang ditujukan untuk memperlancar dan mengefektifkan tercapainya tujuan kelompok, fungsi-fungsi tersebut berupa fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah dan fungsi pemeliharaan kelompok (Suwatno, 2019). Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecah masalah memiliki cakupan sebagai penentu struktur organisasi, pemberian saran penyelesaian, informasi, dan pendapat, sedangkan fungsi pemeliharaan kelompok mencakup segala sesuatu yang berhubungan dengan pengawasan dan pengarahan kelompok atau organisasi agar berjalan lebih efektif (Soekarso & Putong, 2015).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku, tindakan, dan sikap representasi dari karakteristik pemimpin yang dilakukan untuk mengarahkan karyawan melakukan kegiatan usaha bersama guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi atau kelompok (Hidayat, 2020). Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang baik dan dapat diterima oleh karyawannya maka secara langsung akan mempengaruhi seluruh kegiatan perusahaan hingga ke tingkat kinerja karyawannya (Cahyono *et al.*, 2014).

Gaya kepemimpinan memiliki banyak teori salah satunya *Great Man Theory* yang menyebutkan bahwa sifat atau bakat yang dimiliki oleh pemimpin merupakan sesuatu yang dibawa sejak seseorang tersebut dilahirkan (Sobian, 2022). Gaya kepemimpinan yang lain yaitu *Contingency Theory* yang beranggapan bahwa keberhasilan dan keefektifan seorang pemimpin didasari pada kondisi, situasi, dan tempat tertentu, sehingga kinerja kepemimpinannya juga berubah sesuai situasi dan kondisi yang ada (Sobian, 2022).

Menurut James Burns (1978) dalam Bass dan Riggio (2006) mengemukakan gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang mengutamakan mempengaruhi orang untuk berkerja sama dalam kelompok demi mencapai tujuan dan gaya kepemimpinan transaksional bergantung kepada kinerja karyawan apabila positif akan mendapat imbalan sebaliknya apabila negatif tidak akan mendapatkan imbalan yang lebih.

#### **1.4. Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya yang memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk meraih tujuan secara kelompok atau bersama-sama yang mana dalam kepemimpinan ini karyawan didorong untuk maju dan berkembang dalam kegiatan sehingga tercapai tujuan kelompok (Bass & Riggio, 2006). Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi orang lain di sekitar melalui kelebihan kemampuan yang dimiliki pemimpin yang dapat berupa intelektual, kewibawaan, dan perilaku, sehingga karyawan atau orang lain di sekitar pemimpin tersebut dapat melakukan kegiatan bersama-sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Kharis, 2015).

Gaya kepemimpinan transformasional dalam membangun inspirasi karyawan dan mempengaruhi karyawan untuk melakukan kegiatan bersama dibagi menjadi beberapa indikator diantaranya *idealized influence (attribute)*, *idealized influence (behavior)*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, dan *individualized consideration* (Bass & Riggio, 2006).

##### **1.4.1. *Idealized Influence (Attributed & Behavior)***

*Idealized influence* adalah indikator kepemimpinan transformasional yang menggambarkan cara pemimpin mengarahkan karyawan dengan menanamkan kepercayaan kepada karyawan, mempraktikkan perilaku atau tindakan yang sesuai dengan etika, dan bertindak sebagai panutan dalam mencontohkan pengambilan keputusan yang baik (Ogola *et al.*, 2017). Perbedaan cara pemimpin menanamkan nilai-nilai tersebut dibedakan menjadi dua yaitu *idealized influence (attributed)*

yang lebih mengarah kepada kewibawaan dan emosional pemimpin itu sendiri dalam menarik perhatian karyawan untuk mengikuti arahnya, sedangkan *idealized influence (behavior)* yang berupa pemimpin mengimplementasikan perilaku atau tindakan yang mencerminkan nilai-nilai kepercayaan, etika kerja, dan persamaan visi dan misi dalam menuju tercapainya tujuan (Utaminingsih, 2014).

#### **1.4.2. *Inspirational Motivation***

*Inspirational Motivation* yang merupakan salah satu indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan adanya pengaruh pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi semangat kerja karyawan untuk membangun komitmen dalam mencapai tujuan secara bersama-sama (Nugroho, 2019). Pemimpin dapat menginspirasi karyawan melalui apresiasi yang diberikan dalam setiap pekerjaan sehingga karyawan merasa termotivasi dan menjadi lebih semangat dalam melaksanakan pekerjaan yang baru juga memberikan kepercayaan bagi karyawan untuk menyelesaikan masalah (Aryandha, 2019).

#### **1.4.3. *Intellectual Stimulation***

Indikator kepemimpinan *intellectual stimulation* dicirikan sebagai gaya kepemimpinan yang mempengaruhi orang lain dengan mendorong intelektual atau intelegensi dari karyawan untuk lebih rasional dan lebih tepat dalam penyelesaian masalah serta pengambilan keputusan (Nugroho, 2019). *Intellectual stimulation* yang dilakukan pemimpin dapat merubah karyawan dalam menggunakan kemampuan intelektualnya untuk berpikir terlebih dahulu dengan cara yang tepat

sebelum melakukan pekerjaan, serta mendorong kemampuan intelektual karyawan untuk menyelesaikan masalah menggunakan inovasi dan kreasi yang tetap sesuai dengan tujuan (Utaminingsih, 2014).

#### **1.4.4. *Individualized Consideration***

*Individualized consideration* adalah indikator gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin dengan pendekatan pada masing-masing individu yang menjadikan pertimbangan pemimpin mengenai kesiapan masing-masing karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Yaslioglu & Erden, 2018).

*Individualized consideration* adalah salah satu indikator kepemimpinan transformasional yang mengedepankan perhatian atau pertimbangan terhadap kemampuan masing-masing individu sehingga dengan adanya komunikasi terbuka dengan karyawan pemimpin dapat mengetahui memperlakukan karyawan sebagai individu masing-masing sesuai dengan kemampuan (Utaminingsih, 2014).

#### **1.5. *Kepemimpinan Transaksional***

Gaya kepemimpinan transaksional mengedepankan imbalan yang dapat berupa insentif uang, promosi jabatan, atau bonus untuk memotivasi karyawan dalam kegiatan usaha bersama-sama dalam mencapai tujuan (Armawan, 2014).

Indikator gaya kepemimpinan transaksional dapat dibagi menjadi *contingent reward* (penghargaan kontingensi), *management by Exception* (manajemen pengecualian aktif dan pasif), dan *laissez-faire leadership* (Bass & Riggio, 2006).

### **1.5.1. *Contingent Reward***

Indikator *contingent reward* adalah kepemimpinan yang menggunakan imbalan yang telah disepakati bersama berupa penghargaan, bonus, dan pujian mempengaruhi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang optimal sehingga tujuan kelompok tercapai (Dewi *et al.*, 2019). Pemberian reward atau hadiah merupakan salah satu cara pemimpin untuk mempengaruhi karyawan agar mau melakukan kegiatan bersama-sama, hadiah telah ditentukan terlebih dahulu sesuai dengan kinerja sehingga karyawan memiliki motivasi yang sama dalam melakukan pekerjaannya (Italiani, 2018).

### **1.5.2. *Management by Exception***

Pengawasan dengan pengecualian adalah indikator kepemimpinan transaksional yang mengedepankan kebebasan masing-masing karyawan dalam melakukan pekerjaan secara tepat sesuai dengan tujuan kelompok namun tetap mendapatkan dukungan dan pengawasan dari pemimpin (Utaminingsih, 2014). Adapun perbedaan pengawasan dengan pengecualian terbagi menjadi dua yaitu *management by Exception* aktif yang mana pemimpin tetap mengawasi secara aktif setiap pekerjaan karyawan sehingga hasil yang didapat dari pekerjaan karyawan tetap sesuai dengan standar yang ditetapkan, sedangkan *management by Exception* pasif yaitu pengawasan pemimpin akan dilakukan apabila karyawan mengalami kendala dan permasalahan dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan standar dan prosedur (Italiani, 2018).

### 1.6. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Menurut Bass dan Avolio (2000) dalam (Roth, 2004) menyebutkan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) adalah sebuah instrumen penelitian yang dapat digunakan untuk meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dapat digambarkan melalui skala numerik. *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1995) dalam Utaminingsih (2014) menghasilkan kerangka kuesioner sebagai berikut:

Tabel 2. *Multifactor Leadership Questionnaire*

Variabel	Indikator	Penjelasan
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized influence</i>	Menciptakan pengikut yang memiliki sikap menerima kekuasaan pemimpin, meningkatkan kepercayaan diri pengikut, kepercayaan antara pengikut dan pemimpin, serta beretika
	<i>Inspirational motivation</i>	Memberikan inspirasi serta memotivasi untuk mencapai tujuan besar yang dapat diraih hanya jika melakukannya bersama-sama
	<i>Intellectual stimulation</i>	Merangsang intelektual karyawan berupa gagasan, ide-ide, inovasi, dan kreativitas yang dapat digunakan kelompok untuk menyelesaikan masalah yang ada
	<i>Individualized consideration</i>	Menciptakan hubungan emosional antara pemimpin dengan karyawan secara personal
Kepemimpinan Transaksional	<i>Contingent reward</i>	Merangsang karyawan untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan melalui imbalan yang telah disepakati
	<i>Management-by-Exception</i>	Memberi kebebasan karyawan untuk melakukan kegiatan sesuai tujuan namun tetap dilakukan pengawasan agar pekerjaan sesuai dengan standar

Sumber: Bass dan Avolio (1995) dalam Utaminingsih (2014).

## 1.7. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah kemampuan setiap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tanpa melampaui batas waktu yang diberikan sehingga dapat berkontribusi bagi perusahaan (Muzakki *et al.*, 2016). Kinerja merupakan hasil kerja dari karyawan yang dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang ataupun kelompok sesuai tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu (Akbar *et al.*, 2016).

Instrumen dalam pengukuran kinerja karyawan terdiri dari beberapa elemen yaitu kehadiran, kualitas hasil, kuantitas hasil, ketepatan waktu hasil pengerjaan, cara melakukan, serta tingkat bekerja sama (Sinaga *et al.*, 2020). Dimensi kinerja karyawan menurut Flippo (1984) dalam (Sugianingrat *et al.*, 2021) dikemukakan bahwa terdapat 4 (empat) elemen yaitu:

1. *Quality of work* yang merupakan kualitas dari hasil pekerjaan karyawan yang dapat dilihat dari tingkat kesempurnaan hasil yang sesuai dengan perintah.
2. *Quantity of work* yang merupakan kuantitas atau jumlah dari hasil pekerjaan karyawan. Jumlah yang dimaksud adalah kecepatan dan ketepatan hasil antara jumlah yang diberikan dengan jumlah yang dihasilkan.
3. *Dependability* merupakan dimensi kinerja yang dapat dilihat melalui kepatuhan karyawan terhadap perintah pemimpin.
4. *Attitude* yang merupakan dimensi kinerja berkaitan dengan perilaku positif yang ditunjukkan kepada sesama karyawan maupun perusahaan.

## **1.8. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan dan dijadikan sebuah dasar pembuatan laporan penelitian oleh penulis. Dari penelitian terdahulu ini dapat menambah pengetahuan untuk penulis mengenai kajian yang akan diteliti. Dari penelitian terdahulu ini juga penulis tidak menemukan kesamaan judul yang akan diteliti oleh penulis. Namun penulis mengangkat beberapa variabel yang sama di bidang pertanian sebagai referensi yang menjadi dasar pengetahuan dalam penulisan. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan jenis penelitian yang dilakukan penulis:

- 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember**

Judul penelitian di atas merupakan penelitian yang dilakukan Cahyono *et al.*, (2014). Hasil dari penelitian tersebut yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependennya.

- 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Bulog Kanwil Sulsel dan Sulbar**

Judul penelitian di atas merupakan penelitian Agustina (2023). Hasil dari penelitian tersebut yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan transaksional sebagai variabel independen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependennya.

### **3. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cengkeh Zanzibar Semarang**

Judul penelitian di atas merupakan penelitian yang dilakukan oleh Nurhidayah & Khalifah (2022). Hasil dari penelitian tersebut yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel independen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependennya.