

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Engreny (2008) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan pada Koperasi Argo Niaga Jaya Abadi Unggul Jabung Malang, dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif, penggalan data menggunakan kuesioner, dan analisis data deskriptif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Secara simultan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan meliputi gaya kepemimpinan telling, selling, participating, dan delegating mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini bisa dilihat dari nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $sig F < 5\%$. Dan secara parsial gaya kepemimpinan telling, selling, participating dan delegating mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sedangkan untuk variabel yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan selling dengan nilai koefisien regresi paling besar 0.307.

Menurut penelitian Prasityo (2008) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar-Pasuruan, dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif, penggalan data menggunakan kuesioner, dan analisis data eksplanatory dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien determinan (adjusted R square) sebesar 32.2%, sedangkan secara parsial

gaya kepemimpinan antara lain: dari hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk gaya kepemimpinan delegating (X4) sebesar 3.117 dengan taraf signifikansi terkecil yakni 0.005, sehingga hipotesis keempat mempunyai pengaruh paling dominan terhadap semangat kerja karyawan teruji dengan taraf nyata $0 = 0.05$.

Menurut penelitian Ficalista (2011) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif, penggalan data menggunakan kuesioner dan analisis data eksplanatory dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Secara simultan gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala Dinas koperasi dan UKM Kota Malang yang meliputi Gaya kepemimpinan direktif, Gaya kepemimpinan supportive dan Gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dari nilai F hitung $>$ F tabel. Dan secara parsial hanya kepemimpinan partisipatif yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas koperasi dan UKM Kota Malang. Hal ini bisa dibuktikan dengan nilai Signifikansi $<$ (5%).

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Variabel	Pendekatan, Penggalan & Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Yesi Engreny (2008) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan	a. Gaya kepemimpinan situasional (X) - Telling - Selling - Participating - Delegating	Kuantitatif Kuesioner Deskriptif Regresi Linier Berganda	Secara simultan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan meliputi gaya kepemimpinan telling, selling, participating, dan delegating mempunyai pengaruh yang signifikan

	Situasional Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan pada Koperasi Argo Niaga Jaya Abadi Unggul Jabung Malang”	b.Semangat Kerja (Y)		terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini bisa dilihat dari nilai F hitung $> F$ tabel atau $\text{sig } F < 5\%$. Dan secara parsial gaya kepemimpinan telling, selling, participating dan delegating mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sedangkan untuk variabel yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan selling dengan nilai koefisien regresi paling besar 0.307.
2	Andi Prasityo (2008) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar -Pasuruan”	a.Gaya kepemimpinan (X) - Telling - Selling - Participating - Delegating b.Motivasi kerja (Y)	Kuantitatif Kuesioner Eksplanatory Regresi Linier Berganda	Secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini diketahui dari nilai F hitung sebesar $4,438 > F$ tabel 2.759, dengan nilai koefisien determinan (adjusted R square) sebesar 32.2%, sedangkan secara parsial gaya kepemimpinan antara lain: dari hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk gaya kepemimpinan delegating (X4) sebesar 3.117 dengan taraf signifikansi terkecil yakni 0.005, sehingga hipotesis keempat mempunyai pengaruh paling dominan terhadap semangat kerja karyawan teruji dengan taraf nyata $0 = 0.05$.
3	Cafila Ficalista (2011) “Pengaruh Gaya Kepemimpi	a.Gaya kepemimpinan (X) - Direktif - Supportive - Partisipatif	Kuantitatif Kuesioner Eksplanatory Regresi Linier Berganda	Secara simultan gaya kepemimpinan kepala dinas koperasi dan UKM kota Malang yang meliputi gaya kepemimpinan direktif, supportive dan partisipatif

	nan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang”	b.Kinerja karyawan (Y)		mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dari nilai F hitung $>$ F tabel. Dan secara parsial hanya gaya kepemimpinan partisipatif yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dinas koperasi dan UKM kota malang. Hal ini bisa dibuktikan dengan nilai Sig. $<$ taraf nyata (5%).
4	Muhammad Aminuddin (2012) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Outsourcing Mal Olympic Garden malang”	a.Gaya kepemimpinan situasional (X) - Telling - Selling - Participating - Delegating b.Disiplin kerja karyawan (Y)	Kuantitatif Kuesioner Eksplanatory Regresi Linier Berganda	Secara simultan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pimpinan building service Mal Olympic Garden Malang yang meliputi gaya kepemimpinan telling, selling, participating, dan delegating mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini bisa dilihat dari nilai F hitung $>$ F tabel ($9.036 > 2.37$) atau sig F $<$ 5% ($0.000 < 0.05$). Dan secara parsial gaya kepemimpinan telling dan selling tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan participating dan delegating mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Sedangkan variabel yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan delegating dengan nilai t hitung 3.257, lebih tinggi dari variabel lainnya.

Sumber: Penelitian (Engreny, Prasityo, Ficalista)

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen dan organisasi. Bahkan ada yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau intinya manajemen dan organisasi. Menurut Robbins (2003:163) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang dia pegang pada organisasi tersebut.

Menurut Handoko (1998:294) Kepemimpinan dapat didefinisikan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh kepada sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Menurut Harahap (1994:233), Kepemimpinan (Leadership) adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita. Sementara itu Kartono (2003:135) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha yang kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Menurut Hasibuan (2002:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif dan mencapai tujuan organisasi.

Jadi dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa seseorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

Ada 4 faktor yang dipengaruhi oleh pimpinan terhadap bawahannya, yaitu sikap (attitudes), perilaku atau tindakan (behavior), pikiran (ideas), dan perasaan (feelings). Menurut Winarso (1993:4) diantara keempat faktor tersebut perasaan (feeling) merupakan faktor yang sangat penting untuk dipengaruhi karena terletak di dasar lubuk hati yang terdalam, agar timbul (1) Sense of belonging (merasa ikut memiliki), (2) Sense of participation (merasa ikut serta), dan (3) Sense of responsibility (merasa ikut bertanggung jawab)

2.2.2 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan pengeneralisasian suatu seri perilaku kepemimpinan dan konsep-konsep kepemimpinannya. Adapun beberapa teori kepemimpinan yaitu:

1) Teori *Greatman* dan Teori *Bang*

Teori *Greatman* yang usianya sudah cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Seperti yang diungkapkan oleh Bennis dan Nanus (1990:3) menjelaskan bahwa teori *Greatman* (orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan

memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan kata lain para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu.

Dalam perkembangan berikutnya, teori kepemimpinan *Greatman* dan bakat cenderung ditolak dan lahirlah teori *Big Bang*. Teori kepemimpinan yang baru di zamannya itu menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan atau kerusuhan, pemberontakan, reformasi, yang memunculkan seseorang pengikut atau pendukung dalam artian orang-orang yang menokohkan orang tersebut dan bersedia patuh dan taat pada keputusan-keputusan dan perintah-perintahnya dalam kejadian tertentu.

2) Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)

Teori ini hampir sama dengan teori *Greatman*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Teori *Greatman* menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki kromosom (pembawa sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin berupa bakat yang diwariskan pada anaknya.

Sedangkan teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin,

meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Teori ini mempunyai pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimiliki, baik secara fisik maupun psikologis. Dengan kata lain teori ini berasumsi bahwa keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar. Sifat-sifat itu menurut Thoha (1995: 251-252) mengatakan bahwa ada empat sifat umum yang efektif, terdiri dari: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasan pandangan social, (3) motivasi dan dorongan, (4) sikap-sikap hubungan sosial.

3) Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Setelah pada tahun lima puluhan teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer, studi mengenai kepemimpinan diarahkan pada perilaku pemimpin. Studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamannya yang disebut teori Perilaku (*Behavior Theories*). Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan adalah untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasinya, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberikan

tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan bawahannya, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan hukuman. (Nawawi, 2003:81)

4) Teori Kontingensi (*Contingency Theories*)

Dari teori-teori kepemimpinan yang telah diuraikan terdahulu kebanyakan berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segala situasi. Oleh karena itulah timbul respon terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain tidak mungkin setiap organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak. Setiap situasi dan dalam mengelola anggota organisasi terus tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal. Respon yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Seperti halnya gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga pendekatan atau teori situasional atau pendekatan teori Kontingensi

Teori Kontigensi atau kepemimpinan situasional merupakan penolakan terhadap teori-teori kepemimpinan sebelumnya yang memberlakukan asas-asas teori-teori umum untuk semua situasi. Teori ini

berpendapat bahwa tidak ada satu jalan kepemimpinan terbaik untuk mengurus dan mengelola dan mengurus satu organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwasannya pada teori kontingensi ini ternyata dalam kepemimpinan itu harus berdasarkan pada kondisi dari lingkungan yang dihadapi, dan tidak bisa satu teori di gunakan untuk semua keadaan.

Adapun teori gaya kepemimpinan menurut G.R Terry yang dikutip oleh Kartono (2003:75) adalah sebagai berikut:

1) Teori *Otokratis* dan Pemimpin *Otokratis*

Menurut teori ini gaya kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah dan paksaan. Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlansung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada tugasnya masing-masing sesuai dengan yang ada pada struktur organisasi dalam perusahaan tersebut. Pemimpin ini hanya berperan sebagai pemain tunggal dan sangat ingin menguasai situasi, sikapnya selalu jauh dari bawahan sebab menganggap dirinya sebagai seseorang yang sangat istimewa dibandingkan dengan bawahannya.

2) Teori *Psikologis*

Pada teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin berfungsi untuk memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang bawahannya agar siap untuk bekerjasama dengannya dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan ataupun tujuan individu bawahannya tersebut.

3) Teori *Sosiologis*

Dalam teori ini gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara untuk melancarkan interaksi sosial dalam perusahaan dan digunakan sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antar anggota dalam perusahaan. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan terakhir. Dan diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan positif apabila ada kepincangan dan penyimpangan dalam organisasi.

4) Teori *Supertif*

Menurut teori ini, semua bawahan harus mempunyai semangat yang besar dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dan pemimpin akan membimbing dan mengarahkan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu pemimpin harus menciptakan suasana yang menyenangkan dalam lingkungan kerja yang akan membuat para karyawannya mempunyai keinginan untuk bekerja secara maksimal.

5) Teori *Laissez Faire*

Dalam teori ini menjelaskan bahwa pemimpin tidak mampu mengurus perusahaanya dengan baik tetapi dia menyerahkan setiap pekerjaan kepada bawahan. Dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol/ tanda saja dan dia tidak memiliki ketrampilan teknis. Maka semua hal itu mengakibatkan tidak adanya kewibawaan dari pemimpin tersebut serta tidak mampu mengontrol dan mengkoordinasikan setiap pekerjaannya.

6) Teori *Situasi*

Menurut teori ini harus terdapat Fleksibilitas yang tinggi pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi yang terjadi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan dapat dijadikan tantangan untuk diatasi, maka pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang sedang terjadi pada masa itu. Sebab setiap masalah ataupun kejadian-kejadian tersebut bisa memunculkan satu tipe pemimpin yang baik.

7) Teori *Humanistik/Populistik*

Menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi antara pemimpin dan bawahan. Untuk hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para bawahannya. Menurut Thoha (1995:49) Gaya atau style kepemimpinan yang banyak memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam memengaruhi para pengikutnya.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Mohyi (1999:180) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya.

Dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor lingkungan intern yang sangat jelas mempunyai pengaruh terhadap perumusan kebijaksanaan dan penentuan strategi organisasi yang bersangkutan. Hal ini penting mendapat perhatian karena seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya memperhatikan beberapa bentuk sikap yang berbeda.

Menurut Siagian (2003:31) dilihat dari gaya dalam pengambilan keputusan secara umum kepemimpinan dapat dibedakan atas 4 gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter (*Otokratis*)

Yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pimpinan. Para bawahan hanya berhak menjalankan tugas-tugas yang di atur oleh pemimpin.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Partisipatis*)

Yaitu suatu gaya kepemimpinan dimana dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang pimpinan mengikut sertakan atau bersama-sama dengan bawahannya, baik diwakili oleh orang-orang tertentu ataupun berpartisipasi secara langsung.

3) Gaya Kepemimpinan *Delegatif*

Yaitu gaya kepemimpinan, dimana pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan secara penuh dalam mencapai tujuan yang di inginkan perusahaan. pimpinan sangat

percaya kepada bawahannya, bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan baik.

4) Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Yaitu gaya kepemimpinan yang lebih banyak digunakan pada keputusan kelompok, dalam hal ini pimpinan akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok serta tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada bawahannya.

Dalam bukunya Mohyi (1999:187) Hersey dan Blanchard membagi-bagi macam gaya kepemimpinan yang didasarkan pada tingkat hubungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan pada teori kontingensi, yaitu:

1) Gaya Memberitahukan (*telling*)

Yaitu gaya kepemimpinan, dimana seorang pemimpin menentukan peranan dan mengarahkan atau memberitahukan anak buahnya tentang apa (*what*), mengapa (*why*), kapan (*when*) dan bagaimana (*how*) pekerjaan itu dilakukan. Gaya ini dapat disamakan dengan perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.

2) Gaya Menjajakan (*selling*)

Yaitu gaya kepemimpinan, dimana seorang pemimpin memberikan pengarahan, juga berusaha melalui komunikasi dua arah berusaha agar bawahan ikut serta dalam perilaku yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Dalam gaya ini perilaku tugas tinggi, tetapi perilaku hubungan tinggi.

3) Gaya Mengikuti Sertakan (*participating*)

Yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mengikuti sertakan bawahannya dalam mengambil keputusan dan kebijakan organisasi, pada gaya ini perilaku hubungan tinggi, tetapi perilaku tugas rendah.

4) Gaya Mendelegasikan (*delegating*)

Yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendelegasikan wewenang pada bawahannya dalam mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam gaya ini seorang pemimpin mungkin masih mengidentifikasi masalah, masalah yang dihadapi organisasi, tetapi tanggung jawab untuk membuat rencana, strategi-strategi dan taktik pencapaian tujuan diserahkan kepada para pengikutnya yang sudah matang serta mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dengan merumuskan bagaimana, kapan, dan dimana pekerjaan itu dikerjakan. Pada gaya ini perilaku hubungan rendah dan perilaku tugas rendah.

2.2.4 Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang bertautan dengan situasi tertentu dan menfokuskan pada para pengikutnya. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (1995:178) didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- 2) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan pimpinan
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang di tunjukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsepsional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan para pengikutnya.

1. Kematangan pengikut atau kelompok

Dalam kepemimpinan situasional, kematangan (maturity) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya seseorang atau suatu kelompok tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang lebih cenderung kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi, atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka.

Disamping menilai level kematangan orang-orang dalam suatu kelompok, seorang pemimpin boleh jadi harus menilai level kematangan orang-orang sebagai suatu kelompok, terutama sekali apabila kelompok itu sering berinteraksi bersama dalam bidang kerja yang sama (Hersey dan Blanchard 1995:179).

2. Konsep dasar kepemimpinan situasional

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus

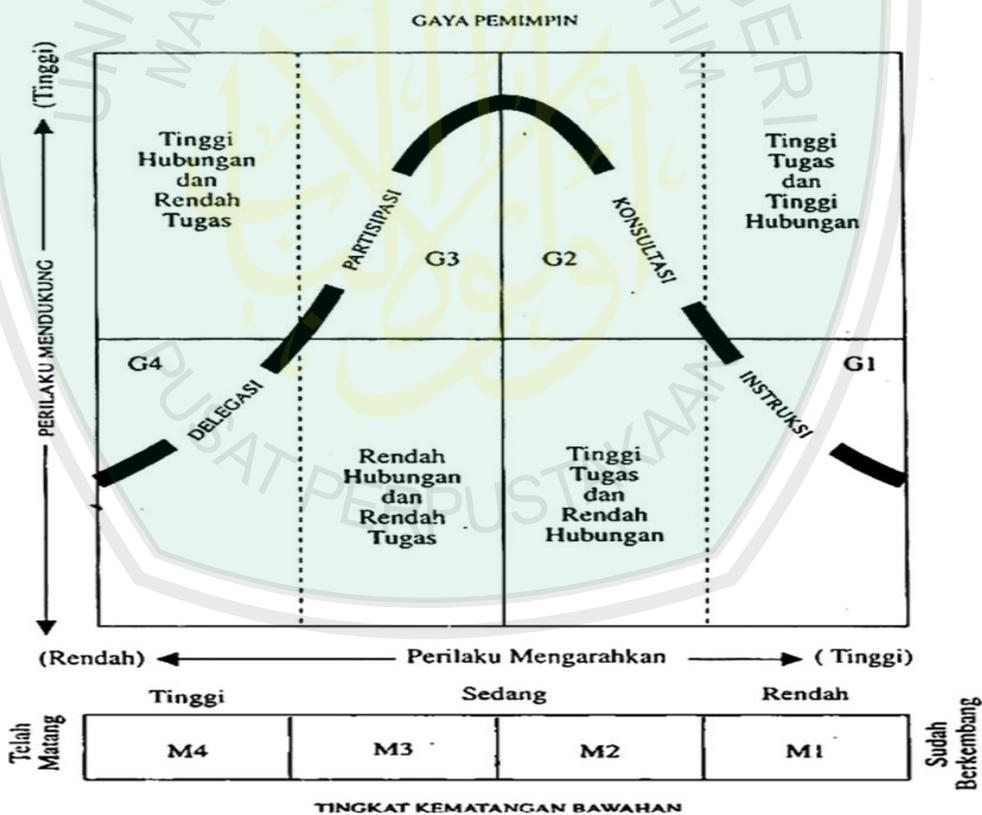
diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang tergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin (Hersey dan Blanchard, 1995:180).

3. Gaya kepemimpinan versus kematangan pengikut

Teori situasional ini menawarkan berbagai gaya kepemimpinan yang kemungkinan efektifnya paling tinggi dan sesuai pada beberapa kondisi kematangan pengikutnya atau karyawan.

Gambar 2.1

Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard



Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

Sumber: Thoha, 2004:70-71

Gambar 2.1 diatas berusaha menggambarkan hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dengan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada saat pengikut bergerak dari keadaan tidak matang ke level yang lebih matang. Perlu di ingat bahwa gambar tersebut mewakili dua gejala yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang sesuai (gaya pemimpin) bagi level kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurve prespektif karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung diatas level kematangan yang berkaitan.

Masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah memberitahukan (*telling*), menjual (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*). Seperti yang terlihat dalam gambar 2.1 merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Perilaku tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arah kepada orang-orangnya dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka.

Perilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya, menyediakan dukungan, dorongan, sambaran-sambaran psikologis, dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Kematangan pengikut adalah persoalan kadar, seperti gambar 2.1 diatas terdapat tanda-tanda untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan

memilah kontinum kematangan dibawah model kepemimpinan itu kedalam empat level, yaitu: level rendah (M1), level rendah ke sedang (M2), level sedang ke tinggi (M3), dan level tinggi (M4).

Tabel 2.2

Gaya kepemimpinan yang sesuai dalam kaitannya dengan berbagai level kematangan

LEVEL KEMATANGAN	GAYA (G) YANG SESUAI
M1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin	G1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan
M2 Rendah ke sedang Tidak mampu tetapi mau atau yakin	G2 Menjual Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M3 Sedang ke tinggi Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	G3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M4 Tinggi Mampu/kompeten dan mau/yakin	G4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Sumber: Thoha, 2004:70-71

Dari keempat gaya kepemimpinan tersebut diatas, maka gaya yang sesuai dengan masing-masing level kematangan dikaitkan dengan kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, sebagai berikut:

1) Gaya Memberitahukan (*Telling*)

Gaya ini sesuai untuk diterapkan pada para bawahan (pengikut) yang tingkat kematangannya rendah, dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Orangnyanya tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab.
- b) Dalam melakukan sesuatu tugas mereka tidak kompeten atau tidak yakin akan kemampuan dirinya.

Dengan gaya ini, tindakan pimpinan sebagai berikut:

- a) Menentukan atau menetapkan peran masing-masing pengikutnya (bawahannya)
- b) Memberikan arahan dalam melaksanakan tugas

Gaya kepemimpinan ini dapat disamakan dengan gaya atau perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah.

2) Gaya Menjajakan (*Selling*)

Gaya ini tepat untuk diterapkan apabila tingkat kematangan mulai meningkat dari rendah ke sedang, ciri-ciri karyawan pada tingkat kematangan ini antara lain:

- a) Karyawan kurang mampu akan pekerjaannya, tetapi mereka punya kemauan akan dapat melakukan pekerjaannya
- b) Mereka mau bila diberi arahan oleh pemimpinnya

Tindakan pemimpin pada gaya ini, antara lain:

- a) Pemimpin memberikan arahan yang kuat pada bawahan
- b) Arahan dengan komunikasi dua arah, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut turut andil dalam perilaku yang diinginkan

Gaya kepemimpinan ini perilaku pemimpin mencakup perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi.

3) Gaya Mengikutsertakan (*participating*)

Pada gaya ini sangat tepat diterapkan apabila kondisi kematangan karyawan sedang menuju ke tinggi, ciri-ciri karyawan pada tingkat kematangan sebagai berikut:

- a) Karyawan punya kemampuan, tetapi tidak mau untuk melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin.
- b) Mereka kurang yakin akan pekerjaannya dan merasa tidak aman. Mungkin ketidak-yakinan mereka disebabkan karena kurang yakin dan tidak aman akan pekerjaannya.

Pada gaya ini, tindakan pemimpin yang paling tepat, antara lain:

- a) Memberikan motivasi agar mereka (bawahan) mau menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin, misalnya dengan menjalin komunikasi dua arah, pemberian insentif, penghargaan.
- b) Pemimpin membagi peran dan tanggung jawab dengan bawahannya, misalnya mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan.

Gaya kepemimpinan ini mencakup perilaku hubungan yang tinggi, sedangkan perilaku tugas rendah.

4) Gaya Mendelegasikan (*delegating*)

Gaya mendelegasikan ini sangat tepat untuk diterapkan, bila kondisi kematangan karyawan (pengikut) tinggi, yaitu dengan ciri:

- a) Karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan serta mampu melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
- b) Mereka menyenangi dan mau melakukan serta yakin bahwa dirinya dapat melakukan atau menyelesaikan tugas-tugasnya

Tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan seorang pemimpin pada gaya ini adalah:

- a) Pemimpin menyerahkan (mendelegasikan) wewenang serta tanggung jawab kepada bawahan atau pengikut, misalnya dalam hal membuat rencana dan pelaksanaannya, cara-cara (metode) mengerjakannya, mengambil kebijakan berkaitan dengan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini, seorang pemimpin ikut serta mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi organisasi tetapi tanggung jawab untuk membuat rencana-rencana tindakan diserahkan pada para pengikutnya yang sudah matang. Gaya kepemimpinan ini mencakup perilaku hubungan rendah sedangkan perilaku tugas rendah.

2.2.5 Pendekatan Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan merupakan suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak, oleh karena itu sangat dibutuhkan pengidentifikasian perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Usaha-usaha sistematis telah dilakukan oleh para ahli dan peneliti-peneliti yang lain untuk mencoba mengidentifikasi karakteristik-karakteristik para pemimpin.

Dari hasil identifikasi tersebut akan muncul anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu serta memperagakan perilaku-perilaku atau gaya-gaya kepemimpinan tertentu akan muncul sebagai seorang pemimpin yang efektif dalam situasi kelompok-kelompok yang bermacam-macam dimanapun dia berada.

Menurut Amirullah (2002:168-169) beberapa sifat dan ciri dari kepemimpinan yang berhasil itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Watak dan kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada diluar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji. Mereka adalah cermin dari bawahan, sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.

2) Keinginan melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya kepada bawahan. Ia mendengarkan pendapat mereka dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan ketrampilan mereka agar karir mereka meningkat.

3) Memahami kondisi lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi ia harus juga memiliki pengertian yang memadai. Sehingga dapat memahami kondisi serta mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.

4) Intelegensi yang tinggi

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk menganalisa problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.

5) Berorientasi ke depan

Seorang pemimpin harus mempunyai intuisi, kemampuan memprediksi dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

6) Sikap terbuka dan lugas

Seorang pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi baru. Lugas namun teguh pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lain dengan cara kerja baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi.

Walaupun demikian dalam kenyataannya pendekatan-pendekatan kesifatan tidak selamanya dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Akan tetapi pendekatan-pendekatan yang lain juga perlu dilakukan dalam mengidentifikasi kepemimpinan efektif, salah satu cara dengan pendekatan perilaku kepemimpinan.

2.2.6 Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam ajaran Islam, seorang pemimpin harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah *uswatun hasanah*. Dengan jiwa social

pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya. Dengan kecakapan berfikir yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap Permasalahan yang tumbuh dan berkembang dilingkungannya. Sedangkan dengan emosional yang stabil, pemecahan masalah akan dapat dilakukan dengan cara berfikir yang jernih, berdasarkan landasan fakta dan data yang kongkret, rasional, dan argumentatif.

Banyak ayat-ayat Al-Qur'an dan hadits nabi yang menjelaskan mengenai kepemimpinan dalam agama Islam, di antaranya yaitu:

1. Ayat Al-Quran

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al-Baqarah: 30)

2. Hadits Nabi Muhammad saw

سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Rosululloh SAW bersabda: "Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan di mintai pertanggung jawaban dari yang di

pimpinnya. Seorang imam adalah pemimpin akan di mintai pertanggung jawaban dari yang di pimpinnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin akan di mintai pertanggung jawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan di mintai pertanggung jawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya, akan di mintai pertanggung jawaban dari yang di pimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan di mintai pertanggung jawaban dari yang di pimpinnya. (HR.Bukhori: 844)

Ayat dan Hadits diatas menjelaskan bahwa Allah menciptakan manusia di muka bumi ini untuk dijadikan sebagai seorang pemimpin, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.

Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan dalam Islam, khususnya perkara figure yang mempengaruhi dalam proses, jelas tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan Nabi Muhammad saw. Beliau merupakan tokoh sentral yang wajib kita jadikan tolak ukur dan teladan dalam menentukan karakteristik kepemimpinan dalam Islam.

Dalam Al-qur'an kriteria pemimpin Islam dapat dijelaskan dalam beberapa ayat, yaitu: (Muhaimin, 2011:1)

1. Adil dan Amanah

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”. (QS. An-Nisaa’: 58)

Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam Islam haruslah orang yang adil dan amanah.

2. Berilmu Pengetahuan

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ اُنشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: “Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Mujaadilah: 11)

Menurut ayat diatas, seorang pemimpin harus memiliki ilmu pengetahuan yang luas, karena tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pemimpin menuntut pengetahuan yang luas dari seorang pemimpin.

3. Mempunyai kemampuan menyusun perencanaan dan evaluasi

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Hasyr: 18)

Menurut ayat diatas, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam perencanaan dan evaluasi kerja. Hal ini karena arah dan tujuan organisasi sangat tergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan dalam hal perencanaan dan evaluasi kerja.

4. Mempunyai kekuatan mental melaksanakan kegiatan

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ ۖ فَلَا تَكُونَ مِنَ الْمُمْتَرِينَ ﴿١٤٧﴾

Artinya: “Kebenaran itu adalah dari Tuhanmu, sebab itu jangan sekali-kali kamu termasuk orang-orang yang ragu”. (QS. Al-Baqarah: 147)

Dari ayat diatas dijelaskan bahwa seorang pemimpin itu harus memiliki kekuatan mental dalam melaksanakan kegiatan dan tidak ragu-ragu dalam mengambil keputusan.

5. Mempunyai kesadaran dan tanggung jawab moral, serta mau menerima kritik

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”. (QS. Ash-Shaff: 2-3)

Dari ayat diatas, seorang pemimpin haruslah orang yang bertanggung jawab atas apa yang dia kerjakan dan mau menerima kritik dari bawahanya.

2.2.7 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja tidak lain adalah merupakan salah satu usaha bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memberikan pengertian secara umum mengenai disiplin kerja akan di terangkan sebagai berikut:

Ada beberapa definisi tentang disiplin yang dikemukakan oleh para ahli antara lain: Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2005:129) mengemukakan bahwa “Discipline is management action to enforce organization standards”. Yang artinya disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Hasibuan (2002:29) Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumberdaya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil optimal.

Sedangkan Nitisemito (1991:199) mengemukakan bahwa pengertian pendisiplinan yaitu sebagai suatu sikap, tingkah laku dan peraturan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis atau tidak tertulis.

Menurut Rivai (2004:444) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Disiplin kerja adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan-ketaatan yang ditetapkan pemerintah/etika, Norma, kaidah-kaidah yang berlaku untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah sebuah alat yang digunakan oleh

perusahaan dalam bentuk norma-norma tertulis maupun tidak tertulis yang digunakan untuk mengatur sikap dan tingkah laku dari karyawan dalam lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.8 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2004:444) terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

- 1) Disiplin Retributif (Retributive Discipline), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif (Corrective Discipline), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (Individual Rights Perspective), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (Utilitarian Perspective), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Selengkapnya keempat perspektif atas disiplin di dalam perusahaan dapat diuraikan sebagai mana terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.3

Perspektif Disiplin Kerja

Perspektif	Definisi	Tujuan Akhir
Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proposional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang	Menghukum si pelanggar.

	yang bertindak secara tidak tepat.	
Korektif	Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.	Membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.
Hak-hak Individual	Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan dari pada tindakan disiplin.	Melindungi hak-hak individu
Utilitarian	Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktifitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian karyawan kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum.	Memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

2.2.9 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (1989:279-280) mengemukakan bahwa tujuan disiplin dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- 1) Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kontinuitas perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
- 2) Tujuan khusus disiplin kerja adalah:
 - a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.

- b) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai norma-norma yang berlaku di perusahaan.
- e) Para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.2.10 Indikator-indikator Disiplin Kerja

Merumuskan secara tepat disiplin kerja yang baik merupakan hal yang sulit, karena disiplin kerja seharusnya didasarkan pada kesadaran diri sendiri dan bukan karena keterpaksaan. Menurut Sinungan (1995:145) indikator-indikator pengukuran dari disiplin kerja karyawan adalah:

1) Absensi

Adalah pendataan kehadiran pegawai yang sekaligus merupakan alat untuk melihat sejauh mana pegawai itu mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Faktor absensi ini menduduki peringkat pertama terhadap pelanggaran peraturan di antara beberapa faktor lainnya. Banyak sedikitnya karyawan yang tidak masuk kerja akan mencerminkan

disiplin atau tidaknya karyawan. Untuk menghitung tingkat absensi sebagai berikut:

$$\text{Absensi} = \frac{\text{Jumlah hari kerja yang hilang}}{\text{Jumlah hari kerja} + \text{Jumlah hari kerja yang hilang}} \times 100\%$$

2) Sikap dan Perilaku

Adalah tingkat penyesuaian diri seorang pegawai dalam melaksanakan semua tugas-tugas dari atasannya.

3) Tanggung Jawab

Adalah hasil atau konsekuensi seorang pegawai atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya.

Berdasarkan keterangan diatas maka Disiplin Kerja adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh sikap dan perilaku pegawai untuk patuh, taat dan menghormati serta menghargai ketentuan yang berlaku baik yang tertulis ataupun tidak tertulis serta sanggup menerima sanksi dari pelanggaran yang dilakukannya.

Jadi dapat dikatakan “Kedisiplinan” menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan disiplin kerja yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

2.2.11 Sanksi Pelanggaran Kerja

Menurut Rivai (2004:450) Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.

Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah Hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

- 1) Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis:
 - a) Teguran lisan
 - b) Teguran tertulis
 - c) Pernyataan tidak puas secara tertulis
- 2) Sanksi Pelanggaran sedang, dengan jenis:
 - a) Penundaan kenaikan gaji
 - b) Penurunan gaji
 - c) Penundaan kenaikan pangkat
- 3) Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis:
 - a) Penurunan pangkat
 - b) Pembebasan dari jabatan
 - c) Pemberhentian
 - d) Pemecatan

2.2.12 Disiplin Kerja Dalam Islam

Dalam pandangan Islam, penanaman disiplin didasarkan pada setiap kesadaran akan hadirnya Allah SWT. Dan adanya kepercayaan bahwasanya segala perilaku yang akan kita lakukan atau yang akan kita perbuat pasti akan ada yang selalu melihat dan mengawasi, Karena Allah-lah yang maha mengetahui dengan apa yang diperbuat makhluknya. Dengan demikian maka didalam diri kita akan muncul sebuah kontrol dan kesadaran pribadi, bukan kesadaran yang

dipaksakan oleh hal-hal tertentu seperti karena takut akan hukuman dan lain sebagainya.

Islam mengajarkan kepada manusia untuk berperilaku disiplin dalam berbagai aspek kehidupan manusia, dan hal ini dapat dilihat dari beberapa ayat Al-Qur'an berikut ini:

1) Disiplin waktu

فَإِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ ۚ فَإِذَا
أَطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ ۚ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَىٰ الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا
مُّوَقَّاتًا ﴿١٠٣﴾

Artinya: “Maka apabila kamu telah menyelesaikan shalat (mu), ingatlah Allah di waktu berdiri, di waktu duduk dan di waktu berbaring. Kemudian apabila kamu telah merasa aman, maka dirikanlah shalat itu (sebagaimana biasa). Sesungguhnya shalat itu adalah fardhu yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman”. (QS. An-Nisaa’:103)

Dari ayat diatas dapat diambil pengertian bahwasanya Islam mengajarkan dan menghimbau kepada umatnya untuk selalu disiplin waktu dan mengatur waktu sebaik-baiknya.

2) Disiplin terhadap perintah pimpinan

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥١﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan

Pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya". (QS. An-Nisaa': 59)

Dalam ayat diatas dijelaskan bahwasanya kita harus taat dan patuh serta disiplin terhadap perintah pimpinan kita selama perintah yang diberikan oleh pimpinan adalah perintah yang baik.

3) Disiplin tertib dan berurutan

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾

Artinya: "Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain". (QS. Alam Nasyroh: 7)

Ayat diatas menjelaskan bahwasanya dalam mengerjakan sesuatu kita harus selalu disiplin tertib dan berurutan dalam mengerjakannya.

4) Disiplin dalam mencegah perkara yang dilarang

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: "Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung". (QS. Ali-Imran: 104)

Dalam ayat diatas dijelaskan bahwa Islam mengajarkan kepada manusia agar mampu berdisiplin dalam menyerukan kebajikan dan mencegah dari perkara-perkara yang dilarang oleh agama.

2.2.13 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu sikap yang diwujudkan dengan perbuatan dalam melaksanakan tugas atau peraturan sesuai dengan waktu dan ketentuan yang

ditetapkan. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik merupakan hal yang sulit, karena banyak factor yang mempengaruhinya. Salah satunya adalah kepemimpinan memberikan pengaruh yang cukup kuat dalam menciptakan disiplin kerja yang tinggi diantara karyawan.

Menurut Hasibuan (2002:190) bahwa “seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik”. Kemampuan seorang pemimpin sebagai atasan dapat menentukan kualitas kerja karyawannya, dimana dengan tipe kepemimpinan yang tepat sesuai dengan keinginan karyawan maka dengan sendirinya akan timbul rasa kedisiplinan yang tinggi dari karyawan.

Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seorang karyawan untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi dan tauladan yang baik kepada karyawannya, agar karyawan tersebut dapat lebih disiplin dalam bekerja, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.

Menurut Martoyo (1996:142-143) hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku tugas dan perilaku hubungan merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat disiplin kerja karyawan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Penentuan kedisiplinan pada dasarnya tergantung dari pemimpin itu sendiri, sehingga pemimpin bukan hanya sebagai pembuat kebijaksanaan tetapi juga sebagai pelaksana dari kebijaksanaan itu sendiri. Dengan demikian dapat

diketahui secara jelas bahwa Seorang pemimpin dalam melaksanakan gaya kepemimpinannya sangat berpengaruh terhadap tingkat disiplin kerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinannya maka semakin baik pula tingkat disiplin kerja karyawannya dan apabila kepemimpinannya kurang baik maka tingkat disiplin kerja karyawannya pun akan kurang baik juga.

2.3 Model Konsep

Menurut Singarimbun (1989:34) konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari jumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Model konsep Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja karyawan pada organisasi bila digambarkan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2

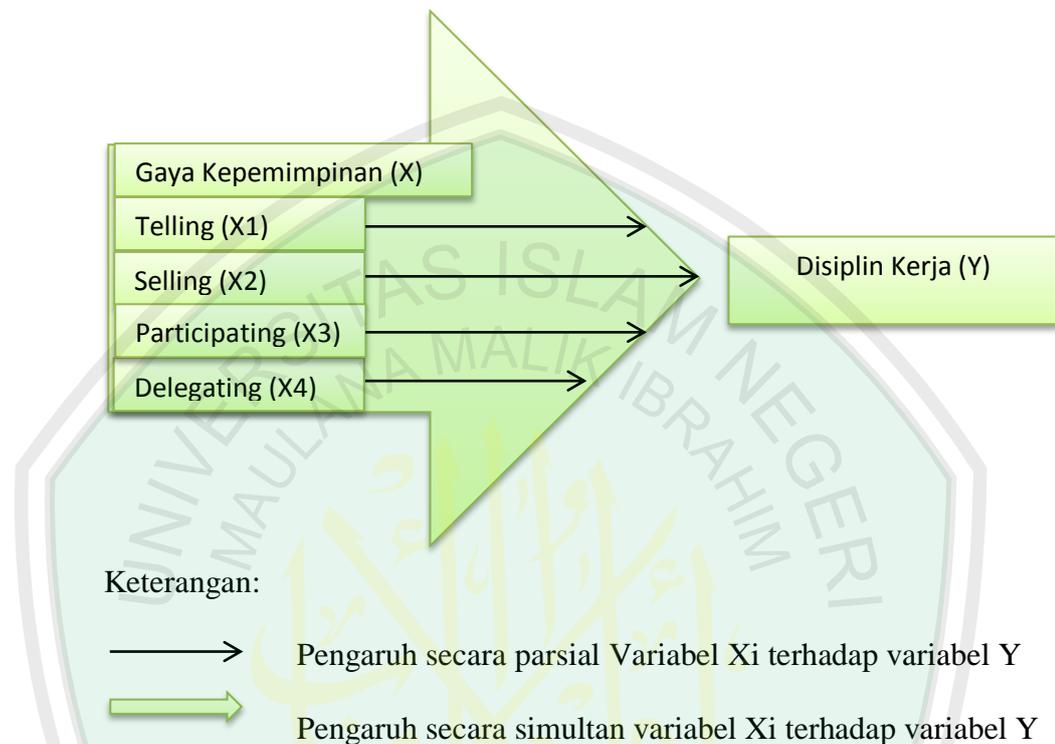
Model Konsep



2.4 Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep serta teori tentang Gaya Kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap Disiplin kerja karyawan outsourcing di Mal Olympic Garden Malang ini, maka dapat dirumuskan model hipotesis atau kerangka berfikir sebagai berikut:

Gambar 2.3
Model Hipotesis



2.5 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan model hipotesis, maka hipotesisnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Diduga Variabel Gaya Kepemimpinan Telling (X1), Gaya Kepemimpinan Selling (X2), Gaya Kepemimpinan Participating (X3) dan Gaya Kepemimpinan Delegating (X4) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Disiplin Kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang.
- Diduga Variabel Gaya Kepemimpinan Telling (X1), Gaya Kepemimpinan Selling (X2), Gaya Kepemimpinan Participating (X3) dan Gaya Kepemimpinan Delegating (X4) secara parsial mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap Disiplin Kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang.

- c) Diduga Variabel Gaya Kepemimpinan Delegating (X4) merupakan variabel yang dominan dalam mempengaruhi Disiplin Kerja karyawan outsourcing Mal Olympic Garden Malang.

