

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah (cara atau teknik = gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah digunakan.

Kouzes dan Posner (dalam Donni Juni, 2015: 14), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa

Menurut P. Piogros (dalam Inu Kencana, 2014:133), mengatakan kepemimpinan merupakan suatu poses atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Gary Yukl (dalam Harbani Paslong, 2016:111).

Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau organisasi.

Sutrisno (2009:213) dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuan. Tidak mudah menjadi seorang pemimpin, karena harus

memahami bawahan. Menurut *Robbert D Stuart* (2002) dalam Kahar (2008:23) bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Robin dan Judge (2008:49) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Fairchild (dalam Kartono 2013:39), pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memperkasai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui pretise kekuasaan atau posisi.

“menurut Karoto (2015:153) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuannya yang sudah direncanakan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi”.

Banyak pakar yang mengemukakan kepemimpinan misalnya :

“ House (2008:394) kepemimpinan yang melayani mengenai pemimpin bijaksana, yang didefinisikan sebagai memiliki kemampuan untuk menyemangati dan menyegarkan orang lain, berkemampuan untuk memberikan tantangan yang realistis dan kesempatan berkembang serta menumbuhkan rasa ingin menyelesaikan tugas pada diri bawahannya”.

Para pemimpin yang efektif mengembangkan sarana bersama dan keyakinan bersama mengenai cara yang tepat untuk mencapai sasaran tersebut diantara sekelompok orang, yang menghasilkan komitmen yang jauh lebih bertahan lama terhadap kinerja yang tinggi.

Lima nilai pendukung kepemimpinan :

- 1) Tantangan, menciptakan visi jangka panjang dan menghadapi tantangan dengan berani dan kreativitas.
- 2) Kaizen (memperbaiki terus menerus) dan selalu mendorong inovasi.
- 3) *Genchi Genbutsu*(mempraktikan) pergi dan melihat, mendatangi sumber untuk menemukan fakta-fakta guna untuk membuat keputusan, membangun consensus, dan mencapai sasaran dengan baik.
- 4) Menghargai, bertanggung jawab untuk melakukan yang terbaik guna membangun rasa saling percaya.
- 5) Kerjasama team, memaksimalkan pertumbuhan personal dan professional serta kinerja individual maupun team.

Menurut Hasibuan (2007:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara productive untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi kepemimpinan dari Joseph Massie dan John Douglas (dalam Winardi, 2000:45) “... *Leadership occurs when one person induces others to work toward some pretermed objective*”.

Selanjutnya definisi yang dikemukakan dari Harold Koontz dan Cyill O'Donnel (dalam Winardi, 2000:64) ... “*it (leadership) may defined as the ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal*”.

Kemudian Mulyad dan Rivai (2009:2) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran,

memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Dari definisi yang dikemukakan dapatlah kita menyimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor internal maupun faktor-faktor external. Adakalanya kepemimpinan seorang pemimpin sangat menonjol atau berkembang pada periode tertentu, sedangkan pada periode lain hal tersebut mulai memuda.

Ungkapan The Right Man In The Right Place menunjukkan kepada kita apabila hal tersebut dipenuhi, besar kemungkinan bahwa pemimpin tersebut akan berhasil menjalankan tugas kepemimpinannya sebab dalam kenyataan kerap kali terlihat pula adanya gejala *The Right Man In The Wrong Place* yang merupakan salah satu penghambat bagi perkembangan kepemimpinan.

Dari berbagai sudut pandang definisi kepemimpinan dari para pakar diatas semuanya mengandung pengertian yang relatif sama yaitu mempengaruhi seseorang untuk mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan orang lain agar timbul kerja sama dengan upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

1.1.2 Teori Kepemimpinan

Terry (dalam Winardi, 2000:62) mengemukakan 8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan bawahannya. Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, ia mencurahkan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana.

2) Teori Psikologis

Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja kearah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka.

3) Teori sosiologis

Kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan megikutsertakan para pengikut dalam mengambil keputusan terakhir.

4) Teori Supportif

Pihak pimpinan beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaikbaiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaikbaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pimpinan menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan

pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginan sendiri.

5) Teori Laissez Faire

Seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukan, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari teori-teori otoriteris.

6) Teori Perilaku Pribadi

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsi teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama atau melakukan tindakan-tindakan identik dalam situasi yang dihadapi olehnya.

7) Teori sosial sifat

Sudah banyak usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang digunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang pemimpin. Diantara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Diantara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu integrasi, inisiatif, energy atau rangsangan, kedewasaan emosional, persuasive, skill komunikatif, kepercayaan pada diri sendiri, persektive, kreativitas, dan partisipasi sosial.

8) Teori Situasi

Pendekatan ini untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan bersifat multidimensi pada teori ini dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari 3 macam elemen yakni pemimpin, pengikut, dan situasi.

2.1.3 Sifat-Sifat Kepemimpinan

Beberapa sifat penting yang harus dimiliki oleh pemimpin menurut Hanna Permana (2010: 56) yaitu "Karakter fisik, kemampuan, kepribadian yang dimiliki integritas (integrity) harga diri, pengaruh dan inisiatif".

Dikemukakan Alan Surya (2009) dan Koesman (2007) yang dikutip oleh Wahyudi (2006:123) bahwa:

"Sifat-sifat tertentu yang membantu seseorang lebih mampu memimpin orang lain dan sifat-sifat dari sebagian besar pemimpin bukan pembawaan dari lahir, akan tetapi dipelajari dan dikembangkan".

Sifat-sifat atau karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar berhasil menjalankan tugas adalah :

1. Mempunyai kematangan spiritual, sosial dan fisik
2. Menunjukkan keteladanan
3. Kesanggupan untuk memecahkan masalah secara kreatif
4. Memiliki kejujuran
5. Mempunyai keterampilan berkomunikasi
6. Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin
7. Disiplin
8. Mempunyai rasa tanggung jawab
9. Mempunyai banyak relasi
10. Mempunyai kestabilan emosi

11. Cepat dalam mengambil keputusan
12. Berani mengambil resiko

2.1.4 Dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diakui dan dilaksanakan dengan sempurna, maka kepemimpinan itu perlu dilengkapi dengan fungsi kepemimpinan.

Fungsi Kepemimpinan Menurut *Hadari Nawawi(dalam Anjani, 2019)*

Menurut Hadari Hawawi bahwa fungsi kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif, Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah yaitu pemimpin sebagai pengambil keputusan yang berfungsi memberi perintah kepada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan isi perintah, cara mengerjakan, waktu pelaksanaan serta laporan hasil dari perintah yang diberikan sehingga dapat mewujudkan keputusan secara efektif.
2. Fungsi Konsultatif, adalah fungsi yangn berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, walaupun pada pelaksanaanya sangat bergantung pada keputusan pemimpin. Pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan, pemimpin berkonsultasi dengan anggotanya. Setelah mempeoleh hasil konsultasi yang berupa pendapat, saran serta umpan balik, kemudian dipertimbangkan untuk dijadikan keputusan akhir.
3. Fungsi Partisipasi, adalah fungsi ini tida sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, akan tetapi berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif baik antara pemimpin dengan anggota yang dipimpin. Dalam melaksanakan fungsi ini, pemimpin berusaha agar paa anggota dapat berperan dalam proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas yang diberikan.
4. Fungsi Delegasi, adalah fungsi ini dilaksanakan dengan cara memberi wewenang untuk membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa

persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin untuk memilih tugas pokok dan mengevaluasi yang dapat atau tidak dapat dilimpahkan kepada anggota yang dipercayainya, sehingga penerima delegasi, yaitu anggota yang harus mampu bertanggung jawab melaksanakan tugas tersebut.

5. Fungsi pengendalian, yaitu fungsi yang bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas para anggota secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga dapat tercapai tujuan bersama secara maksimal.

2.1.5 Tipe dan Gaya Kepemimpinan

2.1.5.1 Tipe kepemimpinan

Reddin (dalam Kartono, 2011:34) menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar yaitu berorientasi tugas, berorientasi pada hubungan kerja, berorientasi pada hasil yang efektif.

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut, dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan yaitu :

1. Tipe *Deseter* (Pembelot)

Sifatnya: bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpaoyalitas dan etaat, sukar diramal.

2. Tipe Birokrat

Sifatnya: Corect, kak, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, vemat berdisiplin dank eras.

3. Tipe *Misioner*

Sifatnya: terbuka, penolong, lembut hati, ramah tamah

4. Tipe Developer (Pembangunan)

Sifatnya: kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang yang baik, menaruh kepercayaan kepada bawahannya.

5. Tipe Otokrat

Sifatnya: keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, dan bandel.

6. Tipe Benevolent Autocrat (Otokrat yang bijak)

Sifatnya: Lancar, tertib, ahli dalam mengorganisasi, besar rasa keterlibatan diri.

7. Tipe Compromiser (Kompromis)

Sifatnya: plantat-plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak punya keputusan, berpandangan pendek dan sempit.

8. Tipe Eksekutif

Sifatnya: bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun.

2.1.5.2 Gaya Kepemimpinan

Sedarmayanti (2017:131), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memehui bawahan agar sasaran tercapai.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009:42) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya serta menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Perilaku pemimpin disebut juga gaya kepemimpinan (Style of Leadership) adalah cara yang khas digunakan atau dilaksanakan oleh seseorang dalam rangka

menjalankan kepemimpinannya. Menurut Pamudji (2009:123-126) mengemukakan mengenai gaya-gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya Motivasi, yaitu pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan mempergunakan motivasi, berupa imbalan ekonomis, dengan memberikan hadiah, jadi sifat positif, maupun yang bersifat ancaman hukuman, jadi bersifat negatif.
2. Gaya Kekuasaan, yaitu pemimpin cenderung menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang. Dalam hal ini dibedakan antara gaya otokratik, gaya demokratik, dan gaya bebas.
3. Gaya Otokratik, yaitu menggantungkan pada kekuasaan formalnya. Kepemimpinan bersifat pribadi, pengikut adalah alat dan harus mengikuti saja dan tidak memperoleh kesempatan untuk ambil bagian dalam proses pengambilan keputusan, tidak menerima kritikan, saran dan pendapat.
4. Gaya Partisipatif (Demokratik), yaitu dalam menggerakkan pengikut lebih banyak menggunakan persuasive dan memberikan contoh-contoh suka menerima kritik, saran dan pendapat serta mendorong kelompok untuk ikut berpartisipasi dalam mengambil keputusan memberikan informasi yang seluas-luasnya.
5. Gaya Bebas, yaitu kepemimpinan yang hanya mengikuti kemauan pengikut, pemimpin lebih banyak memberikan kebebasan kepada pengikut untuk menentukan tujuan organisasi.
6. Gaya Pengawasan, yaitu kepemimpinan yang dilandaskan kepada perhatian seseorang pemimpin terhadap perilaku kelompok. Dalam hubungan ini gaya pengawasan dibedakan antara lain:
 - a. Berorientasi pada pegawai, dimana pimpinan selalu memperhatikan anak buahnya sebagai manusia yang bermartabat.
 - b. Berorientasi pada produksi, dimana pemimpin selalu memperhatikan proses produksi metode-metodenya.

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan kegiatan pemimpin. Tingkah laku kelompok atau organisasi menjadi searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin oleh pengaruh interpersonal pemimpin terhadap anak buahnya. Dalam kondisi demikian terdapat kesukarelaan atau induksi pemenuhan kerelaan bawahan terhadap pemimpin, khususnya dalam usaha mencapai tujuan bersama, dan pada proses pemecahan masalah yang harus dihadapi secara kolektif. Jika diperlukan pemaksaan, pendesakan, penekanan, intimidasi, ancaman atau kekuatan tertentu.

Sebagian besar manusia dalam melaksanakan kegiatan selalu menumbuhkan kepemimpinan demi sukses dan efisiensi kerja oleh karena itu banyak studi dan penelitian yang dilakukan untuk mempelajari masalah pemimpin dari kepemimpinan. Selanjutnya dalam tinjauan kepemimpinan ini dibahas mengenai teori kepemimpinan dan teori-teori perilaku pemimpin.

Dalam masyarakat modern sekarang ini kepemimpinan didalamnya menyangkut kemampuan sumber daya manusia harus mampu menuntun organisasi sesuai dengan azas-azas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan kepada bawahan dari masyarakatnya, karena keberhasilan suatu kepemimpinan bukan hanya dimulai dari prestasi dan produktivitasnya saja, tetapi juga harus dinilai dari sisi kebaikannya dengan tidak boleh melakukan *exploitacion de l'home pa l'home* (penghisapan oleh manusia terhadap manusia yang lain).

Sehubungan pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka yang ditetapkan dalam dunia bisnis, pendidikan, sosial, politik, agama, kesehatan, dan lain- lain. Kualitas pemimpin akan menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Apakah ia akan mampu mengolah "sampah menjadi emas" jika dia salah langkah dan tidak bijaksana. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2000:36) dalam bukunya yang menyatakan bahwa :

"Sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu".

Masalah kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah peradaban manusia, pemimpin dalam suatu masyarakat manusia amatlah diperlukan karena sedikitnya ada empat macam alasan yaitu:

1. Karena banyak orang memerlukan figure pemimpin.
2. Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya
3. Sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan
4. Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.

Dalam perjalanan sejarah manusia, pemimpin hampir selalu menjadi fokus dari semua gerakan, aktivitas usaha dan perubahan menuju pada kemajuan di dalam kelompok atau organisasi. Dia merupakan agen untuk menentukan struktur kelompok/organisasi yang dibinanya, juga memberikan motivasi kerja, dan menentukan sasaran bersama yang akan dicapai. Ringkasnya pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator dan innovator dalam organisasinya.

Kekuatan dan keunggulan sifat-sifat pemimpin itu pada akhirnya merupakan perangsang psikososial yang bisa memunculkan reaksi-reaksi bahwa secara kolektif. Selanjutnya akan dimunculkan kepatuhan, loyalitas, kerjasama dan respek dari para anggota kelompok kepada pemimpinnya. Maka kualitas superior tadi menjadi modal besar bagi "kekuatan sosial" seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat penting, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, sangat ditentukan kepada pemimpinnya.

Terdapat banyak faktor yang bisa menentukan keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuannya. Salah satunya adalah teknik kepemimpinan dan kompetensi bawahannya.

2.1.6 Lingkup Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu manajemen khususnya manajemen pendidikan dalam kepemimpinan terdapat hubungan antar manusia yaitu hubungan mempengaruhi dan hubungan kepatuhan, ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Kepemimpinan dimasukkan dalam kategori "ilmu terapan" dan ilmu-ilmu sosial sebab prinsip-prinsip definisi dan teori-teorinya diharapkan dapat bermanfaat bagi usaha peningkatan taraf hidup manusia.

Kesuksesan seorang pemimpin dapat dipengaruhi oleh waktu, moral dan etika termasuk juga mencakup kemampuan memimpin dan interaksi sesama pemimpin dapat mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan kinerja. Pemimpin dapat memperlihatkan kepemimpinannya ke dalam situasi tertentu melalui ucapan, sikap, dan tingkah laku yang dirasakan sendiri maupun oleh orang lain. Dengan demikian, setiap pemimpin harus dapat melakukan tugasnya selaku pemimpin dalam rangka tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Tugas yang dilakukan seorang pemimpin menurut Hardjana (2006:9) ialah :

1. Melalui (initiating), usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu. Misalnya mengajukan masalah kepada kelompok dan mengajak para anggota kelompok mulai memikirkan dan mencari jalan pemecahannya;
2. Mengatur (regulating), tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok;
3. Memberitahu (informing), kegiatan memberi informasi, data, fakta dan pendapat yang diperlukan;
4. Mendukung (supporting), usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah yang menyempurnakan dengan menambah atau mengurangnya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama;
5. Menilai (evaluating), tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan memajukan konsekuensi-konsekuensi dan untung ruginya;

6. Menyimpulkan (summarizing), pendapat dan usul yang muncul menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran yang lebih lanjut.

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan kelompok :

- a) Mendorong (encouraging), bersikap sangat bersahabat menerima orang-orang.
- b) Mengungkapkan perasaan (expressing feeling), tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, senang, bangga, dan berempati dengan orang-orang yang dipimpinnya.
- c) Mendamaikan (harmonizing), tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan merukunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain.
- d) Mengalah (compromising), kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat dan perasaan orang-orang yang dipimpinnya.
- e) Memperlancar (gatekeeping), kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan.
- f) Memasang aturan permainan (setting standard), tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Berdasarkan tugas-tugas yang dilakukan seorang pemimpin tersebut diatas, maka pemimpin harus mempunyai sifat dan perilaku baik yang ditunjukkan untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Situasi kelompok sangat ditentukan oleh penyelesaian tugas bersama dan kekompakan kelompok. Situasi yang menuntut agar tugas segera diselesaikan, cenderung membuat pemimpin lebih menekankan orientasi pada pekerjaan, dan kurang pada orang-orang yang dipimpinnya. Situasi

kelompok yang tidak kompak membuat kita cenderung untuk lebih memperhatikan hubungan antar mereka dan kurang untuk menghimpun usaha atau menyelesaikan tugas bersama. Oleh karena itu sebagai pemimpin kita perlu mengerti sendiri, terutama yang berhubungan dengan peranan kita sebagai pemimpin, orang-orang yang dipimpin, masing-masing sebagai kelompok dan situasi dimana kepemimpinan berlangsung. Berdasarkan pengertian itu kita perlu mengambil teknik dan cara memimpin yang paling membawa hasil dan manfaat bagi lembaga, organisasi dan orang-orang yang dipimpin.

2.1.7 Teknik Kepemimpinan

Teknik kepemimpinan dapat dipelajari oleh siapapun yang memiliki kemampuan norma dan panca indera yang cukup, akan tetapi hasil pelajaran itu makin bertambah baik apabila dilakukan oleh orang yang memiliki sikap kepribadian yang lebih dan sesuai dengan sikap yang diperlukan untuk teknik itu. Teknik kepemimpinan menurut Wahyu (2007:12) terdiri dari :

1. Teknik kepemimpinan pokok, ialah teknik kepemimpinan yang dapat digunakan sebagai dasar dari seluruh macam kepemimpinan, seperti :
 - Teknik menyiapkan orang-orang supaya menjadi pengikut.
 - Teknik berperilaku orang-orang sebagai manusia bukan sebagai alat.
 - Teknik untuk menjadi teladan bagi pengikut.

2. Teknik kepemimpinan khusus, yaitu teknik-teknik kepemimpinan lainnya untuk menambahkan teknik kepemimpinan pokok, supaya tugas hasil yang baik seperti perusahaan industry, perusahaan pertanian,

keolahragaan, kemiliteran, kepolisian dan sebagainya. Dalam teknik kepemimpinan dibutuhkan kemampuan dan keterampilan teknis pemimpin dalam penerapan teori-teori kepemimpinan di tengah praktek dan dalam organisasi tertentu, serta melingkup konsep-konsep pemikirannya, perilaku sehari-hari serta peralatan yang digunakan. Sehingga sebelum mempelajari teknik kepemimpinan, hal ini mengandung maksud agar pemimpin benar-benar menguasai teknik-teknik kepemimpinan (sebagai perilaku praktis).

Menurut Kartono (2014:82-83) mengemukakan kategori teknik kepemimpinan meliputi :

- a) Etiket profesi pemimpin dan etiket
- b) Kebutuhan dan motivasi manusia
- c) Dinamika kelompok
- d) Komunikasi
- e) Kemampuan pengambilan keputusan
- f) Keterampilan berdiskusi dan games lainnya.

Menurut Kartono (2014:120-126) dari beberapa teknik kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut beberapa ahli pada dasarnya hampir sama. Apabila ditarik kesimpulan dapat dikelompokkan kedalam komponen sebagai berikut :

- 1) Kedudukan pemimpin selalu dikaitkan dengan kemampuan kewibawaan dan kekuasaannya, ketiga faktor ini mempengaruhi tipe kepemimpinan dari pribadi pemimpin, yang dapat mengarahkan tingkah laku rakyat dalam suatu Negara ke arah kegiatan-kegiatan pembangunan.
- 2) Pemimpin harus mahir satu atau beberapa kemampuan manajerial, baik yang berupa kecakapan teknis, kecakapan konseptual atau kecakapan pengelola sumber daya manusia yaitu berupa kemahiran sosial untuk memimpin dan memberikan tuntutan yang tepat dan bijaksana. Dari kecakapan-kecakapan yang dimiliki pemimpin, kecakapan pokok yang harus dimiliki antara lain

kecerdasan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai. Hal ini sangat diperlukan agar tercapai efektivitas kerja dan produktivitasnya.

- 3) Dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, seorang pemimpin harus terlibat dalam kegiatan organisasi tersebut. Keikutsertaan pemimpin dalam kegiatan-kegiatan akan mempengaruhi pegawai untuk bekerja lebih giat dari pemimpinnya, sehingga pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan cara aktif terhadap kegiatan yang diselenggarakan, dengan adanya partisipasi pemimpin dapat lebih menjalin hubungan yang erat antara pemimpin dengan bawahannya.
- 4) Pemimpin yang berhasil biasanya dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat sebagai hasil pengalamannya. Salah satu tugas pemimpin adalah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi yang dimiliki bawahannya, karena itu pemimpin diharapkan mempunyai pengetahuan, yang dapat diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman.
- 5) Dalam menerapkan teknik kepemimpinan perlu diperhatikan masalah etika profesi pemimpin, kebutuhan dan motivasi, dinamika kelompok, berkomunikasi. Kemampuan mengambil keputusan dan keterampilan berdiskusi.
- 6) Seorang pemimpin biasa mempunyai status yang lebih tinggi daripada bawahannya, baik dalam ketenaran maupun sosial ekonomi. Sehingga seorang pemimpin lebih kenal oleh masyarakat. Hal ini sangat diperlukan oleh pemimpin pemerintah yang menerapkan prinsip keteladanan dan panutan.

2.1.8 Syarat-syarat kepemimpinan

Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetap harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki

oleh seorang pemimpin itu sendiri, salah satu yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah syarat-syarat kepemimpinan yang akan dikembangkan oleh Earl Nightingale dan Whitt Schutt (dalam Kartono, 2013:43) bahwa kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah:

1. Kemandirian, berhasrat untuk melakukan tindakan secara individual (individualism).
2. Besarnya rasa keingintahuan, untuk mengetahui sesuatu yang belum dia ketahui.
3. Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfectionis, serta rasa ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasi tinggi.
7. Sabar namun ulet.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, dan realistis.
9. Komunikatif serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta
11. Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya adil mempertimbangkannya.
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidup yang ingin dicapai, dibimbing idealism tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya komunikasi, dan daya inovasi.

Dari penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan yang ideal adalah pemimpin yang berpengalaman luas, adil, jujur, optimis,

gigih, ulet, bijaksana, mampu semua ini diperoleh diri pengembangan kepribadiannya sehingga seseorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai seorang pemimpin.

Ciri-ciri kepemimpinan menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprodjo dan Handoko (2003: 290-291), Ciri-Ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

1. Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya. Tetapi tidak sangat berbeda.

2. Kedewasaan, Sosial dan hubungan sosial yang luas (*social Maturity and Breadth*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relative mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intristik.

4. Sikap-sikap Hubungan Manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada

bawahnyayang mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

2.2 Tinjauan Teori Disiplin Kerja

2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Mandi atmadja dalam Russ mawati (2013:399) kata disiplin berasal dari kata “*Dicipel*” yang berarti pengikut yang sungguh-sungguh dan yakin dengan ketentuan menyebarkan ajaran-ajaran pimpinannya, ketentuan dan keakinan tersebut meupakan dasarutama dari setiap ajaran.

Devis dalam Mangkunegara (2005:129) mengemukakan bahwa “*discipline is management action enforce organization standars*”. Disiplin dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.Sutrisno(2009:87) merumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam dii dengan sukarela pada peraturan dna ketetapan perusahaan.

Sutrisno (2009:87) merumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Menurut Thoha (2007:76) Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjamin tata tertib dan kelencaran pelaksanaan tugas pekerjaan. Pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan tugasnya sesuai jadwal yang telah ditentukan.Dengan dibuat suatu ketentuan peraturan Pegawai Negeri sipil, sebagai suatu peraturan yang

memuat keharusan, larangan, dan sanksi apabila keharusan tidak dilaksanakan atau larangan dilanggar. Ketentuan tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib dimana seseorang atau sekelompok yang tergabung dalam organisasi tersebut berkehendak mematuhi dan menjalankan peraturan yang ada, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

2.2.2 Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2005:129) terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

- a. *Disiplin preventif* adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan memahami pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Tujuannya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri terhadap peraturan organisasi.
- b. *Disiplin korektif* adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan tetap mematuhi pedoman dan peraturan organisasi yang berlaku di organisasi. Pada disiplin korektif ini pegawai yang melanggar harus diberikan sanksi dengan peraturan yang berlaku yang bertujuan untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pegawai yang melanggar peraturan.

2.2.3 Dimensi Disiplin Kerja

Dimensi pengukuran disiplin kerja ini memiliki indikator-indikator tertentu dan menurut Veithzal Rivaidalam Vidya dwi faradina, Janah sojanah (2018) menyebutkan bahwa disiplin kerja merupakan 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 menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja memiliki beberapa indikator yaitu sebagai berikut :

1) Kehadiran

Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.

2) Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja ditetapkan oleh perusahaan. Sikap kedisiplinan dari ketaatan pada peraturan kerja dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada peraturan kerja di proyek, sikap taat pada prosedur kerja yang berlaku, dan sikap menerima hukuman/sanksi bila melanggar aturan.

3) Ketaatan pada standard kerja

Ketaatan pada standard kerja dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanatkan kepadanya. Sikap kedisiplinan dari ketaatan pada standard kerja dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada aturan jam kerja proyek, ketaatan pada perintah atasan, ketaatan pada arahan pimpinan, dan ketaatan pada aturan standard keamanan.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan yang memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan teliti dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien. Sikap kedisiplinan dari tingkat kewaspadaan tinggi dalam

organisasi diukur melalui sikap hati-hati dalam bekerja, sikap fokus dan teliti dalam bekerja, sikap penuh perhitungan dalam bekerja, dan penggunaan waktu kerja yang efektif dan efisien.

5) *Bekerja etis*

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas dan hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan. Sikap kedisiplinan dari bekerja etis dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada etik sikap etis dalam hubungan dengan sesama rekan kerja, sikap menghargai keberadaan pimpinan di proyek, serta sikap dan perilaku sopan pada setiap orang di proyek.

2.2.4 Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono dalam L Saemi - **Jurnal Paradigma (JP)**, (2019) bahwa Sebenarnya sangatlah sulit menetapkan tujuan rinci mengapa pembinaan disiplin kerja perlu dilakukan oleh manajemen. Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Secara khusus tujuan pembinaan disiplin kerja para tenaga kerja, antara lain:

- 1) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang

berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- 4) Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- 5) Tindakan disipliner dalam suatu organisasi merupakan wujud dari pembinaan disiplin kerja. Tindakan pendisiplinan merupakan upaya untuk menghindari terjadinya pelanggaran-pelanggaran. Sedangkan menurut Heidjarachman dan Husnan (2002:241) ada beberapa cara menegakkan disiplin kerja seperti :
 - a) Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi
 - b) Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera.
 - c) Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.
 - d) Pemimpin tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada bawahan yang sedang tidak ada ditempat atau sedang absen.
 - e) Setelah pendisiplinan, sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

Dapat disimpulkan bahwa pendisiplinan dapat diterapkan sebelum terjadinya pelanggaran dan setelah terjadi pelanggaran yang berulang, dan semua pendisiplinan tersebut bisa dilakukan secara pribadi karena adanya kesadaran, maupun yang dilakukan oleh atasan langsung.

2.2.5 Tingkat Dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja

Menurut Sastro hadiwiryo (2002 : 293-294) bahwa Tujuan utama pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi para tenaga kerja yang melanggar norma-norma perusahaan atau organisasi adalah memperbaiki dan mendidik para tenaga kerja yang melakukan pelanggaran disiplin. Sanksi atas pelanggaran disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga secara adil dapat diterima. Pada umumnya sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang, dan sanksi disiplin ringan.

1. Sanksi Disiplin Berat.

- a. Tingkat jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
- b. Pembebasan dari jabatan / pekerjaan untuk dijadikan sebagai pegawai biasa bagi yang memegang jabatan.
- c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri pegawai yang bersangkutan.
- d. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai pegawai di perusahaan.

2. Sanksi Disiplin Sedang

- a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah dirancang sebagaimana pegawai lainnya.
- b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan, atau bulanan.
- c. Penundaan program promosi bagi pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

3. Sanksi Disiplin Ringan

- a. Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan
- b. Teguran Tertulis
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

Dalam kebijakan pemerintahan tingkat dan jenis hukuman disiplin bagi pegawai negeri sipil (PNS) didasarkan pada PP No 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai, yang terdapat pada BAB III bagian kedua pasal (7). Sedangkan untuk pelanggaran masuk kerja terdapat di bagian ketiga paragraf satu pasal (8) ayat (9) yang berbunyi : Masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 3 ayat 11 berupa :

- a. Teguran lisan bagi PNS yang tidak masuk jam kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) hari kerja;
- b. Teguran tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 6 (enam) sampai sepuluh (10) hari kerja; dan
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama sebelas (11) sampai dengan lima belas (15) hari kerja;

Menurut Sawstrohadiwiryono : 2002 dengan demikian, sanksi disiplin tersebut dapat diterima oleh rasa keadilan. Kepada tenaga kerja yang pernah diberikan sanksi disiplin dan mengulangnya lagi pada kasus yang sama, perlu dijatuhi sanksi disiplin yang lebih berat dengan tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku.

2.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Gouzali Saydan (1996:202), faktor-faktor tersebut antara lain:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- 2) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
- 3) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
- 4) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat di jadikan pegangan.
- 5) Keberatan pimpinan dalam mengambil tindakan
- 6) Tidak adanya perhatian kepada pada karyawan.
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

