

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Gaya Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pemimpin (*leader*) merupakan seseorang yang memiliki anggota atau seseorang yang mampu mengatur kinerja suatu perusahaan.<sup>1</sup> Terdapat banyak pengertian mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. *Robbins* mendefinisikan kepemimpinan merupakan keahlian dalam mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai tujuan. *Greenberg* dan *Baron* mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses individu dalam mempengaruhi suatu kelompok guna untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan, kepemimpinan menurut para ahli tersebut merupakan kemampuan individu atau pemimpin untuk mempengaruhi, mendorong dan memotivasi orang lain menggunakan kekuasaannya yang dilakukan dengan sebaik mungkin agar tercapai tujuan perusahaan.<sup>2</sup>

Menurut *Kartono* dikutip oleh *Wasiman*, dalam jurnalnya, gaya kepemimpinan merupakan kelebihan dari seorang pemimpin, yang berkewajiban dan berkuasa dalam mempengaruhi orang lain (anggotanya) untuk menjalankan usaha dengan maksud untuk

---

<sup>1</sup> Kadar Nurzaman, "*Manajemen Perusahaan*", (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 161

<sup>2</sup>Wibowo, "*Kepemimpinan Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer*",(Jakarta: Rajawali Pres, 2016), 6

mencapai tujuan perusahaan. Kesimpulan dari pendapat tersebut, gaya kepemimpinan merupakan sebuah upaya dari seorang pemimpin agar dapat mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan kemampuan yang dimiliki orang lain seperti anggotanya dengan maksud agar tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

## **2. Tujuan Gaya Kepemimpinan**

Berikut ini merupakan tujuan gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

- 1) Sebagai sarana dalam mencapai tujuan, yaitu sarana untuk melihat apakah tujuan yang diinginkan telah terealisasi atau belum.
- 2) Memotivasi orang lain, yaitu cara dalam mempengaruhi dan mendorong orang lain agar orang tersebut termotivasi, dan mampu mempertahankan serta meningkatkan motivasi yang terdapat pada diri mereka.
- 3) Koordinasi yang efektif, bertujuan untuk memberikan kemungkinan tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan bersama dapat berjalan dengan maksimal.<sup>3</sup>

## **3. Jenis - Jenis Gaya Kepemimpinan**

Terdapat beberapa gaya atau model kepemimpinan menurut Sondang, yaitu sebagai berikut;

---

<sup>3</sup> Wendy Sepmady Hutahean, *Kepemimpinan Masa Kini* (Malang: Ahlimedia Press, 2018), 2

### 1) Kepemimpinan otokratis,

Menurut kepemimpinan ini, pemimpin berperilaku secara diktator terhadap karyawan yang dipimpinnya. Pemimpin otokratis merupakan pemimpin yang menggunakan kekuatan (posisinya), dan pengetahuan yang dimilikinya untuk mengendalikan anggota kelompoknya (karyawan). Ciri – ciri seorang pemimpin menggunakan model kepemimpinan otokratis yaitu sebagai berikut:

- a) Beranggapan bahwa perusahaan merupakan milik pribadi
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan
- c) Tidak menerima kritik, saran, dan pendapat

### 2) Gaya Kepemimpinan Militeristis

Pemimpin yang menggunakan tipe kepemimpinan ini memiliki ciri - ciri sebagai berikut:

- a) Sering menggunakan system perintah
- b) Bergantung kepada jabatannya
- c) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku terhadap anggotanya

### 3) Gaya Kepemimpinan Paternalistic

Ciri – ciri gaya kepemimpinan paternalistic adalah sebagai berikut :

- a) Beranggapan bahwa anggotanya adalah orang yang tidak dewasa

- b) Bersikap terlalu melindungi (*over protective*)
- c) Jarang memberi kesempatan kepada anggotanya dalam mengambil keputusan
- d) Jarang memberi kesempatan pada anggotanya untuk mengembangkan ide kreatifnya

#### 4) Gaya Kepemimpinan Kontingensi Fielder

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder. Beliau mengemukakan bahwa keberhasilan pemimpin tidak hanya ditentukan dari satu gaya kepemimpinan yang diterapkan, melainkan seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada kondisi yang berbeda. Gaya kepemimpinan ini memandang keberhasilan kepemimpinan suatu perusahaan sangat bergantung terhadap beberapa hal berikut ini:

- a) Interaksi yang harmonis antara pemimpin dan anggotanya
- b) Pembagian hak dan kewajiban diikuti dengan wewenang serta tanggung jawab yang jelas
- c) Pemimpin yang kuat secara hukum (legal)

#### 5) Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Gaya kepemimpinan ini diterangkan oleh William J. Reddin, bahwa nama lain dari model ini yaitu *Three-dimensional-model* dikarenakan gaya kepemimpinan ini menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan yaitu *gaya dasar*, *gaya efektif*, dan *gaya tak efektif* menjadi satu kesatuan.

Berdasar pada dua perilaku kepemimpinan, yaitu beorientasi terhadap orang (*people oriented*) dan berorientasi terhadap tugas (*task oriented*).

6) Gaya Kepemimpinan Kontinum Berdasarkan Banyaknya Peran Bawahan Dalam Pengambilan Keputusan

Gaya kepemimpinan ini dikenalkan oleh Vroom dan Yetton yang mengatakan bahwa kepemimpinan berdasarkan pada dua kondisi yaitu tingkat keefektifan teknis diantara para anggota, dan tingkat motivasi serta dukungan dari anggotanya. Dari kedua situasi tersebut, sebagai pemimpin dapat mengambil satu dari empat keputusan yang nantinya akan digunakan dalam pengambilan keputusan.

- a) Jika tingkat keefektifan teknis dan tingkat motivasi dukungan anggota rendah maka gaya kepemimpinan yang dapat dipilih ialah membuat keputusan sendiri (*make desicion alone*)
- b) Jika tingkat keefektifan teknis anggota tinggi, namun tingkat motivasi serta dukungan dari anggota rendah maka gaya kepemimpinan yang diambil ialah membuat keputusan dengan cara *konsultatif* (pemimpin konsultasi secara langsung dengan anggota)
- c) Jika tingkat keefektifan teknis anggota rendah, tapi tingkat motivasi serta dukungan dari anggota tinggi, maka gaya kepemimpinan yang tepat dengan situasi tersebut adalah

dengan mendelegasikan (pemimpin membuat keputusan kemudian memberikan tanggungjawab secara penuh kepada anggotanya).

d) Jika tingkat keefektifan teknis serta tingkat motivasi dukungan anggota keduanya tinggi, maka gaya kepemimpinan yang dapat diambil ialah membuat keputusan secara bersama.

#### 7) Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan model ini merupakan model kepemimpinan bebas berkehendak. Sehingga model kepemimpinan ini tidak mengenal hirarki structural, atasan bawahan, serta tidak terjadi kepemimpinan yang fungsional maupun struktural.

#### 8) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dapat disebut juga gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif. Model kepemimpinan ini mengajak seluruh anggota untuk ikut menyampaikan aspirasi, tenaga serta pikiran dalam mencapai tujuan pekerjaan.

Ciri – ciri pemimpin yang demokratis adalah sebagai berikut:

- a) Mengembangkan kreatifitas anggotanya
- b) Memberi kesempatan para anggotanya dalam mengambil keputusan
- c) Mementingkan musyawarah serta kepentingan bersama

#### 9) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan kharismatik merupakan sikap wibawa alami yang dimiliki seorang pemimpin, bukan karena legalitas politik. Seorang pemimpin yang kharismatik mempunyai daya tarik yang besar serta cenderung disegani oleh anggotanya. Ciri – ciri gaya kepemimpinan yang kharismatik sebagai berikut:

- a) Mempunyai sikap wibawa secara alami
- b) Mempunyai anggota yang banyak
- c) Daya tarik metafisikal (kadang – kadang irasional) terhadap para pengikutnya<sup>4</sup>

#### 4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartini Kartono yang dikutip oleh Rohma, terdapat beberapa macam yaitu sebagai berikut:

- 1) *Sifat*, hal ini memiliki pengaruh terhadap gaya kepemimpinan dalam menentukan keberhasilannya sebagai seorang pemimpin. Selain itu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang menentukan kualitas berdasarkan dengan sifat, watak, serta ciri – ciri yang dimilikinya.
- 2) *Kebiasaan*, dalam gaya kepemimpinan, kebiasaan menjadi hal yang penting sebagai penentu dalam menggambarkan setiap

---

<sup>4</sup> Kadar Nurzaman, “Manajemen Perusahaan”, 166-175

tindakan maupun perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik.

- 3) *Tempramen*, hal ini merupakan cara khas yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang menggambarkan dalam berinteraksi dan memberi tanggapan terhadap orang lain..
- 4) *Kepribadian*, bagi seorang pemimpin, hal ini menjadi penentu bagi keberhasilan, yang ditentukan oleh sifat, atau karakteristik kepribadiannya.<sup>5</sup>

## **B. Disiplin Kerja**

### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin memiliki beberapa arti yang dikemukakan oleh para ilmuwan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Menurut Handoko, disiplin merupakan kesediaan yang ada pada diri seseorang berdasarkan kesadaran dalam mengikuti aturan – aturan yang diberikan dalam suatu perusahaan
- 2) Menurut Heidjrachman dan Husnan, disiplin merupakan individu maupun kelompok yang menjamin kepatuhan pada perintah dan memiliki sikap inisiatif dalam menjalankan suatu tindakan meskipun tanpa adanya perintah.
- 3) Menurut Davis dalam Sinambela, disiplin merupakan penerapan dari pengelolaan diri guna memantapkan serta menerapkan pedoman – pedoman yang terdapat dalam perusahaan.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Rohma Nurlia, Skripsi: “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung*”, (Lampung: UIN Raden Intan Lampung, 2017), 21-22 Diakses dari <http://repository.radenintan.ac.id/2353/> . Diakses Pada Tanggal 06 Juni 2022 Pukul 15.26



Dari ketiga konsep disiplin tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin merupakan sikap kepatuhan terhadap perintah yang terdapat dalam organisasi. Sedangkan pengertian dari kata “kerja”, menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

- 1) Menurut Taliziduhu Ndraha, kerja merupakan kegiatan yang dilaksanakan seseorang guna mendapat nilai dari kegiatan tersebut.
- 2) Menurut Muchdarsyah Sinungan, kerja merupakan aktivitas dalam mencukupi kebutuhan hidup serta memiliki nilai terhadap lingkungan kerja dalam perusahaan serta dalam masyarakat.

Dalam konsep ini, istilah kerja atau “pekerjaan” memiliki beberapa tafsiran yang memerlukan kejelasan dan ketepatan dalam mendefinisikannya. Oleh karena itu, dari sini dapat disimpulkan pengertian dari disiplin kerja yaitu kemampuan dan kesadaran seseorang dalam menjalankan pekerjaan dengan teratur dan tekun secara terus menerus sesuai dengan tugas dan aturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan.<sup>7</sup>

#### **b. Pendekatan Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara, terdapat tiga macam pendekatan disiplin, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Disiplin modern*, dalam pendekatan ini terdapat beberapa asumsi yang menyatakan bahwa pendekatan modern adalah cara

---

<sup>6</sup> Lijen Poltak Sinambela, “*Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasinya*”, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012)

<sup>7</sup> Lijan Poltak Sinambela, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 334 – 335

menghindari bentuk sanksi fisik, serta mengedepankan proses penyuluhan agar mendapatkan fakta – fakta kemudian selanjutnya diarahkan pada proses hokum yang berlaku.

- 2) *Disiplin dengan tradisi*, asumsi dari pendekatan ini yaitu pemberian hukuman diberikan oleh pemimpin kepada anggotanya sesuai dengan bentuk pelanggaran yang dilakukan dengan tujuan agar pelanggar tidak mengulangi pelanggaran untuk kedua kalinya.
- 3) *Pendekatan disiplin bertujuan*, asumsi dari pendekatan ini yaitu disiplin merupakan sarana yang dilakukan sebagai pembinaan serta arahan dalam pembentukan perilaku anggota yang lebih baik dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

#### **c. Prinsip – Prinsip Disiplin Kerja**

Terdapat tujuh prinsip baku yang perlu diperhatikan dalam mengelola kedisiplinan menurut Henry Simamora dalam buku yang ditulis oleh Lijan adalah sebagai berikut:

- 1) Prosedur serta kebijakan yang pasti

Dalam hal ini pemimpin perlu memutuskan perilaku seperti apa yang harus dilaksanakan oleh anggota serta bagaimana cara melaksanakannya. Maka dari itu, pemimpin perlu berpegang teguh terhadap peraturan yang telah ditetapkan serta melaksanakan dengan konsisten.

- 2) Tanggung jawab kepengawasan

Pengawas biasanya melakukan tindakan disipliner dengan otoritas yang telah diberikan kepadanya yaitu berupa peringatan – peringatan verbal serta teguran – teguran tertulis. Meski demikian, seorang pengawas perlu mengkonsultasikan kepada manajemen jenjang berikutnya sebelum memberikan peringatan.

3) Mengkomunikasikan berbagai peraturan

Peraturan – peraturan dan standart perusahaan hendaknya diketahui oleh seluruh karyawan. Kebijakan – kebijakan dan prosedur disiplin perusahaan harus dipahami secara penuh oleh para karyawan agar pelanggaran disiplin tidak dilakukan.

4) Tanggung jawab pemaparan bukti

Perusahaan hendaknya membuktikan bahwa pelanggar benar – benar terbukti bersalah sebelum memberikan sanksi. Para manajer hendaknya mengumpulkan bukti yang meyakinkan untuk mendisiplinkan karyawan. Bukti yang ditemukan juga perlu didokumentasikan secara cermat agar tidak dapat dipertentangkan.

5) Perlakuan konsisten

Hukuman serta peraturan hendaknya dilakukan secara adil dan tidak berat sebelah atau tidak mendiskriminasi. Apabila perlakuan disiplin tidak dilakukan secara konsisten dan terdapat

tindakan diskriminasi, maka kemungkinan karyawan akan menentang keputusan – keputusan disiplin yang telah dibuat.

6) Pertimbangan atas berbagai situasi

Ketepatan tindakan disipliner serta skala hukuman yang seragam dan sesuai dengan tindakan pelanggaran yang dilakukan akan meningkatkan konsistensi dari tindakan disiplin.

7) Peraturan dan hukum yang masuk akal

Peraturan serta sanksi yang tidak masuk akal akan menciptakan sikap yang negatif terhadap tindakan disipliner serta menimbulkan sikap tidak kooperatif diantara para pegawai.

8

#### **d. Indikator Disiplin Kerja**

Veitzhal Rivai dikutip oleh Reza Ananto mengemukakan bahwa indikator dari disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) *Kehadiran* , salah satu indikator mendasar dalam mengukur kedisiplinan, karena karyawan yang biasanya datang terlambat mempunyai tingkat kedisiplinan cenderung rendah.
- 2) *Ketaatan terhadap peraturan kerja*, karyawan yang selalu taat terhadap aturan yang diberikan oleh perusahaan tidak akan melalaikan prosedur kerja yang telah diberikan dan mengikuti peraturan serta pedoman kerja yang ditentukan perusahaan.
- 3) *Ketaatan terhadap standart kerja*, hal ini dapat dilihat dari besarnya tanggung jawab kerja yang diberikan perusahaan

---

<sup>8</sup> Lijan Poltak Sinambela, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, 246 - 250

terhadap karyawan, apakah tanggung jawab tersebut dilakukan dengan baik atau malah diabaikan oleh karyawan.

- 4) *Tingkat kewaspadaan tinggi*, karyawan yang mempunyai sifat waspada tinggi maka akan cenderung selalu berhati – hati, penuh ketelitian dan penuh perhitungan dalam melakukan suatu pekerjaan, dan selalu melakukan pekerjaan dengan efektif serta efisien.
- 5) *Bekerja etis*, dalam melaksanakan suatu pekerjaan hendaknya karyawan bekerja secara etis, karena tidak jarang karyawan bersikap tidak sopan dan bertindak tidak pantas kepada rekan kerja atau bahkan kepada klien, maka bekerja etis menjadi suatu wujud dari sikap disiplin kerja karyawan.<sup>9</sup>

## C. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Lijan Poltak Sinambela, dkk., mendefinisikan kinerja karyawan adalah kemampuan seorang karyawan dalam melakukan suatu keahlian. Pengertian kinerja menurut beberapa ahli, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Menurut Stolovitch dan Keeps, kinerja adalah hasil yang telah dicapai dan mengacu kepada tindakan dari pencapaian kerja yang diminta.

---

<sup>9</sup> Reza Ananto, Skripsi: “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada PT DHL Global Forwarding Semarang Branch)*”, (Semarang: Universitas Diponegoro Semarang, 2014), 33 Diakses dari <http://eprints.undip.ac.id/42894/> pada Tanggal 10 Juni 2022 Pukul 19.57

- 2) Menurut Griffin , kinerja adalah suatu kumpulan dari total kerja yang terdapat dalam suatu pekerjaan
- 3) Menurut Hersey dan Blanchard, kinerja merupakan fungsi dari motivasi serta kemampuan. Dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang harus mempunyai kemampuan dan kesediaan, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan seseorang dapat mengerjakannya secara efektif dengan pemahaman yang dimilikinya.<sup>10</sup>

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu perusahaan dengan memanfaatkan ketrampilan dan kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dengan maksud untuk mencapai hasil yang telah ditentukan sebelumnya.

#### **b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir, adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan.

- 2) Pengetahuan

---

<sup>10</sup> Lijan Poltak Sinambela, "Manajemen Sumber Daya Manusia", 480 - 481

Seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

3) Rancangan Kerja

Rancangan pekerjaan akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4) Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang karyawan.

5) Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6) Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7) Gaya Kepemimpinan

Gaya atau cara seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Kebiasaan atau norma yang berlaku oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9) Kepuasan Kerja

Perasaan puas atau perasaan senang setelah melakukan pekerjaan.

10) Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat kerja.

11) Loyalitas

Kesetiaan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 12) Komitmen

Keterikatan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan.

#### 13) Disiplin Kerja

Menjalankan aktivitas pekerjaan sesuai dengan ketepatan waktu.<sup>11</sup>

### c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernadian dan Russel, terdapat enam indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan:

- 1) Kualitas (*Quality*), adalah penilaian mengenai hasil dan proses dalam melaksanakan kegiatan apakah sudah mencapai sempurna atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) Kuantitas (*Quantity*), adalah jumlah yang dihasilkan dari kegiatan yang dilakukan, misalnya jumlah mata uang (rupiah), jumlah siklus maupun jumlah unit yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan Waktu (*Timesliness*), adalah tingkat sejauh mana kegiatan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 4) Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal Impact*), merupakan tingkat sejauh mana seseorang dapat menjaga harga

---

<sup>11</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)-Cetakan Kesatu*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), 189



diri, nama baik serta kerja sama yang dilakukan diantara rekan kerja.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Edi Prasetyo, Skripsi: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Reward dan Punishment terhadap kinerja karyawan CV Karya Bersama”, (Surabaya: Universitas Bhayangkara Surabaya, 2019), 44-45. Diakses dari <http://eprints.ubhara.ac.id/484/1/skripsi%20Edi%20Prasetyo%201512111026%20pdf.pdf> pada tanggal 11 juni 2022, pada pukul 09.26