

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Penelitian Terdahulu

Teori yang melatar belakangi penelitian ini, peneliti mengemukakan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu digunakan sebagai informasi tambahan terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian yang dulu pernah dilakukan yaitu:

- a. Hapsari (2010) ; Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (studi pada karyawan PT. Cola-cola botling indonesia di gempol)  
Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) secara parsial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif atau penelitian yang dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan bagian produksi yang berjumlah 53 orang sebagai responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menyebar kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji t. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Gaya

Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ), sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ )

Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah variabel bebas yang digunakan yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional. Perbedaannya adalah variabel terikat yang diteliti yaitu Kepuasan Kerja Karyawan, sedangkan dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah Disiplin Kerja Karyawan.

b. Chinda (2007) : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kedisiplinan Karyawan Bank Buana Malang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan jalur-tujuan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan dan untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan jalur-tujuan yang dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Populasi karyawan Bank Buana Malang sebanyak 37 orang. Data pokok diperoleh dengan menyebarkan kuisioner dan menggunakan uji korelasi berganda, regresi berganda, korelasi parsial, uji f dan uji t untuk membuktikan hipotesis I dan hipotesis II. Disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi, mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap Kedisiplinan Karyawan dan Gaya Kepemimpinan orientasi

prestasi memiliki pengaruh dominan jika dibandingkan variabel bebas lainnya.

Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah variabel terikat yang digunakan yaitu Disiplin Kerja Karyawan. Perbedaannya adalah variabel bebas yang diteliti yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi, sedangkan dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Peneliti dan Tahun Penelitian	Lokasi Penelitian	Variabel
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Hapsari (2010)	PT. Cola-cola botling indonesia di gempol	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X <sub>2</sub> ), Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kedisiplinan Karyawan	Chinda (2007)	Bank Buana Malang	Gaya Kepemimpinan Direktif (X <sub>1</sub> ), Gaya Kepemimpinan Suportif (X <sub>2</sub> ), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X <sub>3</sub> ), Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X <sub>4</sub> ), Disiplin Kerja Karyawan (Y)

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian kepemimpinan**

Pengertian kepemimpinan secara luas menurut Rivai dan Mulyadi (2009:2-3) adalah “Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”. Pendapat ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi karyawan (pengikut) atau sekelompok orang (termasuk perilaku/budayanya) agar dapat berubah sesuai dengan keinginan organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Sudarmo dan Sudita (2000:127-128), kepemimpinan didefinisikan sebagai “suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan sebagai suatu proses yang melibatkan pimpinan, bawahan dan situasi. Menurut pendapat lain yang disampaikan oleh Hasibuan (2005:170), mendefinisikan “kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan pemimpin dalam hal mempengaruhi, mendorong dan membimbing serta mengarahkan kegiatan orang lain agar mampu menerima pengaruh itu dan selanjutnya dapat membantu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **b. Sifat-sifat Kepemimpinan**

Menurut Keith Devis dalam Rivai dan Mulyadi (2009:133) ada empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi:

- a) Kecerdasan  
Hasil penelitian membuktikan bahwa pimpinan mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pimpinan tidak bisa melampaui terlalu banyak kecerdasan pengikutnya.
- b) Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial  
Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi  
Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intristik dibandingkan dari ekstrinsik.
- d) Sikap-sikap Hubungan Manusia  
Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak padanya.

Dikemukakan oleh Siagian (2000:75) bahwa sifat-sifat atau ciri-ciri ideal seorang pemimpin adalah:

- 1) Pengetahuan umum yang luas
- 2) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang
- 3) Sifat inkuisif
- 4) Kemampuan analitik
- 5) Daya ingat yang kuat
- 6) Kapasitas integratif
- 7) Keterampilan berkomunikasi secara efektif
- 8) Keterampilan mendidik
- 9) Rasionalitas
- 10) Obyektifitas
- 11) Pragmatisme
- 12) Kemampuan menentukan skala prioritas
- 13) Kemampuan membedakan yang urgen dan yang penting
- 14) Rasa tepat waktu

- 15) Rasa kohesi yang tinggi
- 16) Naluri relevansi
- 17) Keteladanan
- 18) Kesediaan menjadi pendengar yang baik
- 19) Adaptabilitas
- 20) Fleksibilitas
- 21) Ketegasan
- 22) Keberanian
- 23) Orientasi masa depan
- 24) Sikap yang antisipatif

Berdasarkan sifat atau ciri-ciri tersebut, pemimpin harus bisa menjadi teladan yang baik untuk karyawan agar tercapai tujuan organisasi serta mampu memikul tanggung jawab untuk memotivasi karyawan agar jalan menuju keberhasilan tercapai.

**c. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Siagian (2003:47) ada lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu :

a. Pemimpin Sebagai Penentu Arah

Pada dasarnya pemimpin menentukan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Dan harus mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan.

Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut.

b. Pemimpin Sebagai Wakil Dan Juru Bicara Organisasi

Tidak akan ada yang mempersoalkan kebenaran pendapat yang mengatakan bahwa dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai

sasarannya, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolasi. Artinya, tidak ada organisasi yang mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar organisasi yang bersangkutan itu sendiri. Disini peran pemimpin puncak organisasilah yang menjadi wakil dan juru bicara resmi organisasi dalam hubungan dalam berbagai pihak di luar organisasi. Sebagai wakil dan juru bicara resmi organisasi, fungsi pimpinan tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan yang baik saja, tetapi harus membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya.

c. Pemimpin Sebagai Komunikator yang Efektif

Pemeliharaan hubungan baik ke luar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun secara tertulis. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Tidak dapat disangkal bahwa salah satu fungsi pimpinan yang bersifat hakiki adalah berkomunikasi secara efektif.

Demikian pentingnya komunikasi yang efektif itu dalam usaha peningkatan kemampuan memimpin seseorang sehingga dapat dikatakan bahwa penguasaan teknik-teknik komunikasi dengan baik merupakan keharusan bagi setiap pejabat pimpinan.

#### d. Pemimpin Sebagai Mediator

Dalam kehidupan organisasi, selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi karena permasalahan yang timbul dari berbagai sumber. Disinilah fungsi pemimpin sebagai mediator sangat diandalkan untuk menyelesaikan masalah yang timbul dalam organisasi.

#### e. Pemimpin Selaku Integrator

Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasi bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan para anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap yang negatif.

Dikatakan bersifat negatif bagi kehidupan organisasi apabila dalam usaha berbuat sebaik mungkin bagi organisasi, para anggota organisasi yang bersangkutan lupa bahwa keberhasilan satu kelompok yang bekerja sendirian belum menjamin keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan. Disinilah peran pemimpin sebagai integrator bertindak untuk mengatasi semua tindakan yang terjadi.

Hanya pemimpinlah yang berada di atas semua orang dan semua satuan kerja yang memungkinkannya menjalankan peran integratif.

#### d. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Siagian (2000:30) yang mengemukakan bahwa "Gaya kepemimpinan modalitas dalam kepemimpinan, yang berarti mendalami cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan



kepemimpinan”. Rivai dan Mulyadi (2009:42) menjelaskan bahwa “ gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan untuk memimpin, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

## **2. Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional**

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan. Gagasan awal mengenai teori Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional tersebut dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass.

Rivai dan Mulyadi (2009: 133) dalam penjajakan terhadap konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional, Bass membandingkan dua tipe tingkah laku kepemimpinan, yaitu Transaksional dan Transformasional. Pemimpin Transaksional menetapkan apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan organisasi, mengklasifikasikan tujuan tersebut dan membuat bawahan merasa percaya diri bahwa mereka dapat mencapai sasaran dengan menambah usaha yang

dibutuhkan. Dan pemimpin Transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional sangat penting dan dibutuhkan di setiap organisasi. Burn dalam Pawar dan Eastman, (1997), Keller, (1992) Mengembangkan konsep Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional dengan berlandaskan Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn dalam Pawar dan Eastman, (1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui Gaya Kepemimpinan Transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) "mengemukakan bahwa kebutuhan yang tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional".

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perbedaan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional menyerukan nilai-nilai moral pengikut dalam upayanya mereformasi instistusi. Gaya

Kepemimpinan Transaksional memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Gaya Kepemimpinan Transaksional, cocok untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman sebaliknya, kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri, dipenuhi melalui praktek Gaya Kepemimpinan Transformasional.

**a. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dalam Yukl (1989 :224), mendefinisikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinan. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih yang diharapkan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut. Menurut Bass dalam Yukl (1989:225) terdapat tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan :

- 1) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
- 2) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan; dan

3) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2009:10) Gaya Kepemimpinan Transformasional pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividukan, dan yang memiliki kharisma. pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Bass dalam Howell dan Hall-Merenda, (1999) mengemukakan adanya empat karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional, yaitu :

- 1) Kharisma. Pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat. Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap Pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Pemimpin mendapatkan standard yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahan, kharisma dan pengaruh yang ideal dari pemimpin menunjukkan adanya pendirian, menekankan kebanggaan dan kepercayaan, menempatkan isu-isu sulit, menunjukkan nilai yang paling penting dalam visi dan misi yang kuat, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari

keputusan serta memiliki *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

2) Rangsangan intelektual (*intellecectual simulation*). Berarti mengenalkan cara pemecahan. Masalah secara cerdas dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas, dan pengambilan keputusan secara hati-hati. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

3) Inspirasi (*inspiration*). Pemimpin yang inspirasional adalah seorang Pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antuasiame, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang

perlu dilakukan.. Sehingga pemimpin semacam ini akan membesar optimisme dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahnya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

4) Perhatian individual (*individualized consideration*). Perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahnya. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

#### **b. Gaya kepemimpinan transaksional**

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:10), Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan

tuntutan tugas. Menurut Bycio (1995), Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah Gaya Kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Leader menyediakan sumberdaya dan imbalan ditukarkan motivasi, produktivitas dan efektivitas penyelesaian tugas.

Bass dalam Yukl (1989:211), Pandangan Bass mengenai Gaya Kepemimpinan Transaksional adalah pertukaran reward dengan penyelesaian pekerjaan. Bass mendefinisikan Gaya Kepemimpinan Transaksional lebih luas dari Burn. Menurut Bass tidak hanya penggunaan intensif dan imbalan kontingensi untuk meningkatkan motivasi tetapi juga kejelasan pekerjaan. Bass melihat teori seperti *Vertical Dyad linkage* dan teori dalam tujuan sebagai deskripsi Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Bass (1998) mendefinisikan bahwa hubungan antara pemimpin transaksional dengan bawahan terjadi jika :

- 1) Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
- 2) Memberikan/menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan.
- 3) Responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selain kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan. Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasinya, kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

### 3. Disiplin Kerja

#### a. Pengertian Disiplin Kerja

Keberhasilan karyawan dalam menjalankan kewajibannya sangat tergantung pada kesediaan untuk berkorban dan bekerja keras dengan menjauhkan diri dari kepentingan pribadi atau golongan, maka perlu sekali dimiliki kedisiplinan dan mentalitas yang teguh serta memiliki pendirian yang tegas untuk bekerja secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Rivai (2009:825), “Disiplin 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 norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Saydam (2005:284), “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”.

Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan peraturan prosedur kerja yang ada.

#### b. Tujuan Disiplin

Pentingnya disiplin kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan tentunya mempunyai maksud dan tujuan tersendiri yang harus dicapai.

Menurut Bittel dan Newstrom (1994:62) tujuan dari disiplin sangatlah sederhana, yaitu : “Mendorong para karyawan untuk mencapai standar



kinerja yang telah ditetapkan serta berperilaku baik dan aman di tempat kerja”. Sedangkan menurut Dessler (2009:194) tujuan disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku hati-hati dalam pekerjaan.

Berdasarkan pendapat dari kedua ahli tersebut, dapat dilihat bahwa tujuan disiplin adalah untuk mendapatkan keselarasan dengan tata tertib yang telah ditetapkan serta untuk memperbaiki tindakan yang tidak baik dengan maksud agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### c. Bentuk-bentuk Disiplin

Rivai (2009:825), mengemukakan bentuk-bentuk disiplin yaitu :

- 1) Disiplin retributif (*retributive dicipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin korektif (*corrective dicipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*individual right perpective*), 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.

Berikut ini disajikan Perspektif dari Disiplin Kerja karyawan menurut Rivai (2009:826)

**Tabel 2 : Perspektif Disiplin Kerja**

Perspektif	Definisi	Tujuan akhir
Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melalukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat	Menghukum si pelanggar

Lanjutan Tabel 2

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 dapat terus dikaryawan oleh perusahaan
Hak-Hak Individual	Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin	Melindungi hak-hak individu
Utilitarian	Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas 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 –konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji harus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum.	Memastikan faeda-faeda tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya

Sumber Rivai, 2009 : 825

#### d. Pendekatan Disiplin

Berkaitan dengan bentuk-bentuk disiplin diatas, maka Rivai (2009:827) juga mengemukakan tentang bagaimana melakukan pendekatan disiplin kerja. Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner:

##### 1) Aturan tungku panas (*hot shove rule*)

Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas.

##### (1) Membakar dengan segera

(2) Memberi peringatan

(3) Memberikan hukuman yang konsisten

(4) Membakar tanpa membeda-bedakan

2) Tindakan disiplin progresif (progressive discipline)

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras.

Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Manajer hendaknya mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini secara berurutan untuk menentukan tindakan. Pedoman-Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran-pelanggaran yaitu: (1) suatu peringatan lisan, (2) suatu peringatan tertulis dan (3) terminasi. Pelanggaran lisan contohnya kelalaian dalam pelaksanaan tugas, ketidak hadiran kerja tanpa ijin, dan inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Pelanggaran tertulis selanjutnya adalah terminasi misalnya tidak berada ditempat kerja, kegagalan melapor kerja satu atau dua secara berturut-turut tanpa adanya pemberitahuan, kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan. Sedangkan pelanggaran yang mengarah pada pemecatan langsung adalah pencurian di tempat kerja, terlibat perkelahian di tempat kerja, pemalsuan kartu jam hadir

kerja, kegagalan melapor kerja tiga hari secara berturut-turut tanpa adanya pemberitahuan.

### 3) Tindakan disiplin positif

Dalam pendekatan ini, berprinsip bahwa hukuman tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukuman hanya mengajar seseorang agar ikut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan penyelia. Penekanan pada hukuman ini dapat mendorong para karyawan untuk menipu penyelia mereka daripada mengoreksi tindakan-tindakannya. Tindakan indisipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan tadi, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa para karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah pengkomunikasian persyaratan-persyaratan pekerjaan dan peraturan-peraturan kepada para karyawan. Apa yang diharapkan oleh penyelia dan manajemen Tindakan disiplin positif sama dengan disiplin progresif dalam hal bahwa tindakan ini juga menggunakan serentetan langkah yang akan meningkatkan urgensi dan kerasnya hukuman sampai ke langkah terakhir yakni pemecatan.

#### e. Pentingnya Kedisiplinan Kerja

Kedisiplinan merupakan suatu proses perkembangan yang dijadikan untuk perkembangan selanjutnya, lagi pula tindakan-tindakan

kedisiplinan tidak hanya mempunyai implikasi langsung pada mental karyawan tetapi saat kepemimpinan akan menysihkan waktu kerjanya untuk keperluan kedisiplinan.

Penerapan disiplin dalam kehidupan suatu perusahaan, ataupun manusia. Syadam (2005:284) menuliskan sebagai berikut: “penerapan disiplin dalam kehidupan suatu perusahaan ditujukan agar semua karyawan yang ada dalam perusahaan ditujukan bersedia dengan sukarela mematuhi dan menaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku diperusahaan itu berupa paksaan. Apabila setiap orang dalam perusahaan itu dapat mengendalikan diri dan mematuhi setiap norma-norma yang berlaku, maka hal ini dapat menjadi modal utama yang amat menentukan dalam pencapaian tujuan perusahaan”.

Dari pendapat di atas dapat diartikan bahwa penerapan disiplin kerja yang lebih baik akan mempercepat tujuan perusahaan dan penerapan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang tujuan perusahaan. Jadi dengan kedisiplinan kerja yang ditanamkan pimpinan pada karyawan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan karena menyadari kewajibannya dan mengutamakan hasil kerja dengan baik sesuai dengan standar yang ditetapkan.

#### **f. Gejala Penurunan Disiplin Kerja**

Suatu pendisiplinan dalam organisasi atau perusahaan dapat diketahui tingkat tinggi rendahnya pelaksanaan disiplin kerja karyawan dengan melihat gejala atau indikator yang mendukungnya. Beberapa

gejala yang mendukung penurunan disiplin kerja karyawan menurut Moenir (1988:190) adalah sebagai berikut :

1) *Absensi*

Tingkat absensi yang sangat tinggi sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi. Karena jika terlalu banyak karyawan yang tidak hadir dalam bekerja maka target yang diinginkan tidak akan tercapai. Berapa penyebab tingginya tingkat absensi antara lain : Sakit, ijin, Cuti, Alpha.

2) *Labor Turn Over*

Adalah keluar masuknya tenaga kerja pada suatu perusahaan/ organisasi. Tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi dapat mengganggu kelangsungan jalanya tujuan organisasi dan ini berarti tingkat kedisiplinan karyawan rendah. Keluar masuknya karyawan dikarenakan adanya rasa tidak senang terhadap organisasi sehingga mereka mencari pekerjaan atau aktivitas lain.

3) Tingkat keterlambatan dan kepulangan yang tidak tepat waktu Jumlah

karyawan yang melakukan keterlambatan dan kepulangan karyawan sangat besar, hal ini dapat dikatakan bahwa tingkat kedisiplinan kerja di organisasi atau perusahaan tersebut rendah. Untuk mengurangi tingkat keterlambatan dan kepulangan yang tidak tepat waktu yaitu dengan memberikan nasehat dan sanksi yang cukup keras nasehat itu membuahkan hasil.

4) Tingkat waktu kerja yang kurang baik

Karyawan yang kurang dapat memanfaatkan waktu kerja dengan baik akan dapat merugikan diri sendiri karena pekerjaan yang harus dikerjakannya semakin menumpuk dan tidak dapat diselesaikan dengan segera. Karena itu kemalasan karyawan yang terus menerus akan mengakibatkan penurunan keberhasilan kerja.

5) Ketaatan pada tata tertib atau peraturan yang masih rendah

Peraturan suatu perusahaan atau organisasi dibuat untuk ditaati dan berlaku bagi seluruh karyawan yang berada di organisasi yang bersangkutan sehingga semua karyawan harus mematuhi peraturan tanpa terkecuali. Jika ketaatan pada tata tertib dan peraturan masih rendah, hal ini dapat dikatakan sebagai penurunan kedisiplinan.

6) Pemogokan

Pemogokan disini jelas merupakan gejala tidak adanya kedisiplinan dalam mengerjakan pekerjaannya, karena tindakan ini tidak dapat dibenarkan dan kurang bijaksana. Hal ini tersebut mengakibatkan baik karyawan maupun organisasi sama-sama mengalami kerugian.

**g. Tindakan Dalam Pendisiplinan**

Tujuan dari tindakan pendisiplinan bukan untuk menghukum, melainkan untuk mendidik dan memperbaiki sikap karyawan yang telah melakukan kesalahan, supaya kesalahan yang tidak terulang lagi. Selain itu tujuan dari tindakan pendisiplinan adalah membimbing pegawai kembali pada hukum dan peraturan yang telah ditetapkan dan disetujui

bersama atau dengan kata lain mengembalikan kesadaran karyawan agar terjadi perubahan tingkah laku menjadi lebih baik.

Pendisiplinan harus ditetapkan secara bertahap yaitu dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan, mulai dari yang paling ringan hingga berat. Tindakan pendisiplinan menurut Siagian (2000:36), yaitu :

- 1) Peringatan lisan oleh penyelia
- 2) Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung
- 3) Penundaan kenaikan pangkat
- 4) Pembebasan jabatan
- 5) Pembebasan sementara
- 6) Pemberhentian atas permintaan sendiri
- 7) Pemberhentian dengan hormat dengan tidak atas permintaan sendiri
- 8) Pemberhentian tidak dengan hormat

#### 4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja

Disiplin kerja di suatu organisasi atau perusahaan sebenarnya sangat dipengaruhi dan tergantung dari keberhasilan kepemimpinan. Kunci dari terciptanya disiplin kerja tersebut adalah sejauh mana pemimpin mampu menjalankan proses kepemimpinannya. Kartono (1988:1-2) mengatakan: “Dalam kekomplekan masyarakat sedemikian manusia harus hidup bersama-sama dan bekerja sama dalam suasana yang tertib dan terbimbing oleh pemimpin, dan tak bisa hidup menyendiri. Maka demi efisiensi kerja dalam mencapai tujuan bersama dan untuk mempertahankan hidup bersama, diperlukan bentuk kerja kooperatif dan semua kegiatan kooperatif dan budaya kerja itu perlu diatur, perlu dipimpin”. Dengan diangkatnya seseorang menjadi pemimpin untuk menduduki jabatan pemimpin dalam organisasi atau perusahaan, dengan sendirinya ia



mempunyai kekuasaan dan wewenang serta tanggung jawab yang besar terhadap kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya ia berhak memerintah para pegawai yang menjadi bawahnya agar mereka mau berbuat dan bertindak sesuai dengan kehendak pimpinan sepanjang hal tersebut menyangkut tugas-tugas kedinasan dan tidak bertentangan dengan peraturan dan tata tertib yang berlaku.

Rasa tanggung jawab semua karyawan terhadap kelancaran tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, maka yang menjadi tujuan bersama dalam organisasi atau perusahaan tersebut akan terwujud. Adanya keinginan bersama itu akan menjadi alasan bagi tindakannya, bukan kemauan atau kehendak lain. Bahkan keinginan dan kemauan untuk mengikuti pemimpin itu merupakan suatu kewajiban, karena adanya ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan yang mengikat dan mengharuskan setiap karyawan untuk mengikuti perintah pemimpin. Apabila mereka tidak mau mengikuti perintah kedinasan oleh pemimpinnya, maka ia dapat dikenai sanksi hukum sesuai dengan pelanggaran yang dilakukannya. Agar setiap perintah dapat dilaksanakan dengan baik, keinginan atau minat setiap untuk melakukan perintah tetap dibutuhkan. Bila setiap karyawan tidak memiliki keinginan atau minat yang besar untuk menjalankan atau melakukan perintah atasannya maka ia akan menyelesaikan tugas-tugas yang diperintahkan itu tanpa hasil yang diharapkan, karena ia mengerjakan tugas-tugas dan pekerjaan tanpa sungguh-sungguh atas kesadaran sendiri. Setiap karyawan harus

menyesuaikan dirinya dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan tanpa ada rasa paksaan.

Seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk memerintah bawahnya. Maka setiap karyawan yang menjadi bawahannya mempunyai keharusan atau kewajiban untuk selalu patuh dan taat kepada segala perintah yang diberikan oleh pemimpin sepanjang perintah itu berdasarkan atas ketentuan dan peraturan yang berlaku. Seorang karyawan atau bawahan yang selalu patuh terhadap perintah dan menjalankan segala perintah itu dengan baik dan penuh tanggung jawab serta selalu mentaati segala ketentuan yang berlaku dan peraturan yang ada, maka karyawan tersebut dapat dikatakan selalu memiliki/kedisiplinan yang tinggi. Bentuk tolak dari konsep dan pengertian tentang kepemimpinan yang baik, karyawan akan mentaati segala perintah dari pemimpinnya berdasarkan peraturan dan tata tertib yang berlaku.

**5. Model Konsep dan Hipotesis**

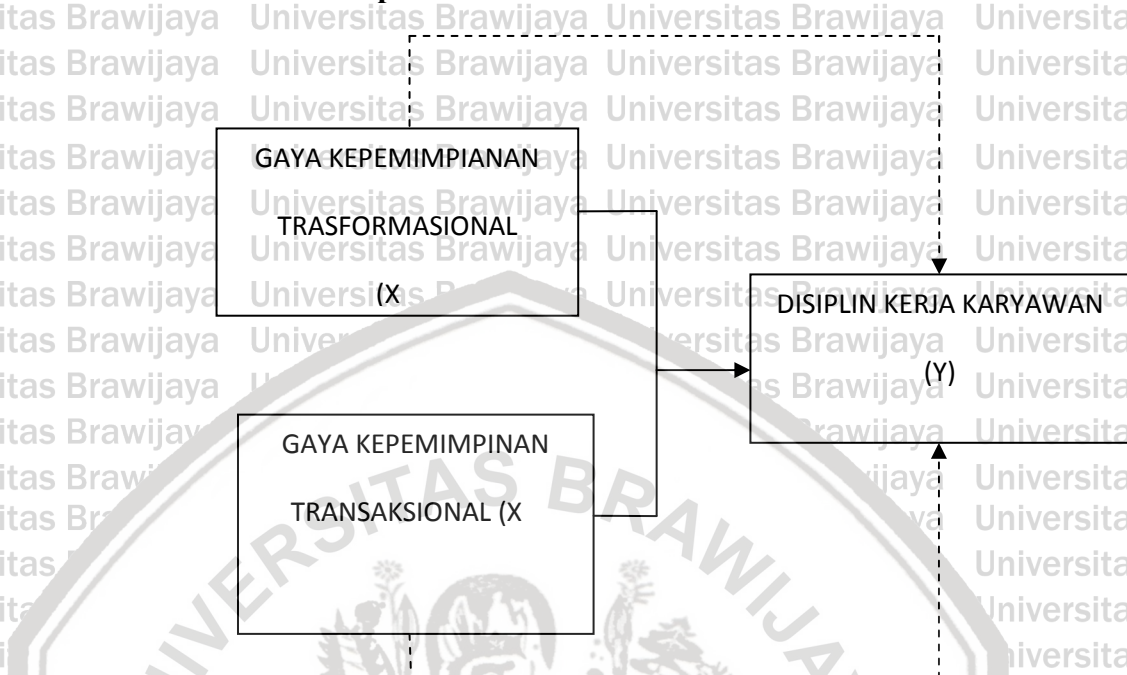
Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, dapat diperoleh dua konsep dalam penelitian ini, yaitu tentang gaya kepemimpinan dan disiplin kerja seperti gambar di bawah ini.

**Gambar 1. Model Konsep**



Dari konsep-konsep tersebut, dikembangkan menjadi variabel penelitian yang disajikan dalam model hipotesis sebagai berikut :

Gambar 2. Model Hipotesis



- Keterangan :
- : simultan
  - - - - - : Parsial
  - X<sub>1</sub> : variabel bebas
  - X<sub>2</sub> : variabel bebas
  - Y : variabel terikat

Berdasarkan model hipotesis, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Diduga ada pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X<sub>2</sub>) secara simultan terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y).

H2 : Diduga ada pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) secara parsial terhadap Disiplin Kerja Karyawan ( $Y$ ).

