

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

Suatu organisasi dalam melaksanakan berbagai kegiatannya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, tidak terlepas dari adanya pemimpin yang mampu menggerakkan para karyawannya dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Peranan pemimpin dalam rangka mempengaruhi para karyawannya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Usaha ataupun cara yang ditempuh oleh pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan karyawannya dikenal dengan istilah kepemimpinan.

Berikut ini adalah beberapa pengertian tentang kepemimpinan menurut beberapa para ahli :

1. Secara khusus kepemimpinan adalah suatu usaha umum untuk mempengaruhi orang perorang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan **(Nasution, 2005:224)**.
2. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, terutama untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia akan memberikan sumbangan yang nyata dalam pencapaian tujuan organisasi **(Siagan, 2002:62)**

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum **(Northouse, 2003:3)**. Pengertian ini

dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. **(Thoyib, Armanu, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja" 9 AM)**

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan tugas dari anggota-anggota kelompok.**(Widjaja, 2002:308)**

Pemimpin adalah teladan bagi para bawahan yang ada di sebuah perusahaan. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk bisa mempengaruhi, pintar, memiliki pengalaman yang luas dan lain sebagainya. Tetapi juga harus mampu memainkan peran-peran penting dalam suatu kondisi di organisasi atau perusahaan. **(Handoko, 2003 : 297)**

Proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai unsur kekuatan seperti ancaman, penghargaan, otoritas ataupun bujukan. Dalam suatu pendapat dikatakan bahwa; "Kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana, ataupun proses untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Ada berbagai faktor yang dapat menggerakkan orang lain yaitu ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan"**(Rivai, 2004:32)**

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi bisnis ataupun non bisnis sangat diperlukan keberadaannya. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan kepada terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan antusias. **(Projo, 2006:282)**

Bertolak dari konteks kepemimpinan tersebut, maka dapat diidentifikasi unsur-unsur dalam kepemimpinan. Unsur-unsur yang dimaksud adalah **(Nawawi, 2004:15):**

- a) Adanya seorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*).
- b) Adanya orang lain dipimpin.
- c) Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, maupun tingkah lakunya.
- d) Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun yang bersifat seketika.
- e) Berlangsung berupa proses di dalam kelompok/organisasi, baik besar maupun kecilnya organisasi.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan bukanlah hubungan satu arah (*one way relationship*) tetapi antara pemimpin dan yang dipimpin harus terdapat interaksi. Interaksi dimaksudkan supaya pemimpin mengetahui kondisi ataupun kemauan dari bawahannya agar pemimpin dapat menemukan pola yang tepat untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin jika tidak mampu memotivasi dan mengarahkan bawahannya, maka ia tidak akan dapat menjalankan tugasnya menjadi pemimpin yang baik.

Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kriteria, yaitu **(Nawawi, 2004:3):**

1. Kejujuran

Pemimpin yang tidak jujur tidak akan dipercaya dan akhirnya tidak akan mendapat dukungan dari pengikutnya.

2. Visi ke depan

Pemimpin yang memiliki pandangan atau visi ke depan adalah memiliki misi ke depan yang lebih baik.

3. Mengilhami pengikutnya

Pemimpin yang baik juga harus mampu mengilhami pengikutnya dengan antusiasme dan optimisme.

4. Kompeten

Pemimpin yang baik juga harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas secara efektif, mengerti kekuatan dan kelemahan serta menjadi pembelajar terus menerus.

2.1.1 Tingkat Kepemimpinan

Menurut (**Richard, 2007 : 17**) Mengemukakan tingkat kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Top Manager*

Manager puncak adalah manajer yang berada pada puncak hirarki dan bertanggung jawab atas keseluruhan organisasi contohnya seperti presiden, ketua direktur eksekutif, CEO (*Chief Exsecutive Offiser*).

Manajer puncak bertanggung jawab untuk menentukan tujuan organisasi, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengawasi dan mengintrepretasikan lingkungan eksternal serta mengambil keputusan yang mempengaruhi seluruh organisasi.

Top manager ini memandang kedepan dalam jangka panjang memperhatikan trend lingkungan secara umum dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Diantara tanggung jawab yang paling penting untuk top manager adalah mengkomunikasikan visi bersama untuk organisasi, membentuk upaya perusahaan dan menjaga semangat kewirausahaan yang dapat membantu perusahaan menyeimbangi perubahan yang cepat. Terlebih pada masa sekarang melalui puncak harus melibatkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan unik dari masing-masing karyawan.

2. *Middle Manager*

Manajer menengah atau *middle manager* bekerja pada tingkat menengah organisasi dan bertanggung jawab atas unit usaha dan departemen utama contoh kepala departemen, kepala divisi, manajer kendali mutu, dan direktur riset, kepala pabrik.

Manajer menengah umumnya berurusan dengan masa depan yang tidak terlalu jauh dan diharapkan dapat membina hubungan baik dengan sesama manajer dalam organisasi, mendorong kerja dan menyelesaikan konflik.

3. *Low Manager*

Secara langsung bertanggung jawab atas produksi barang dan jasa. Mereka memegang jabatan sebagai penyelia manajer lini, contohnya kepala seksi dan manajer kantor.

Mereka bertanggung jawab atas sekelompok karyawan dan manajemen perhatian mereka yang utama adalah penerapan aturan dan prosedur untuk mencapai produksi yang efisien, memberikan bantuan teknis, dan motivasi bawahan jangka waktu pada tingkat ini terbilang pendek.

2.1.2 Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara integral, sebagai mana telah dijelaskan diatas akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dan polanya masing-masing.

Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membeda-bedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, ketiga pola dasar tersebut adalah **(Nawawi, 2004, 83):**

1. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam mewujudkan tujuan kelompok atau organisasi.

Para ahli dari berbagai bidang disiplin ilmu telah banyak melakukan penelitian tentang gaya yang diharapkan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, diantaranya yaitu (**pandojo, 2006:228**):

1. Kepemimpinan yang otoriter (*authoritative leadership*)

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang berdasarkan pada kekuasaan mutlak. Seorang pemimpin yang otoriter memimpin pengikutnya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Segala keputusan berada pada satu tangan yaitu pemimpin otoriter itu sendiri, yang menganggap dirinya mengetahui lebih banyak daripada orang lain. Setiap keputusannya dianggap sah dan pengikutnya harus menerimanya.

2. Kepemimpinan demokratis (*democratic / participative leadership*)

Kepemimpinan demokratis adalah gaya memimpin yang demokratis, dimana ia mengajak bawahannya untuk merundingkan masalah yang menyangkut pekerjaannya. Dan setiap keputusan yang diambil selalu berdasarkan keputusan bersama. Seorang pemimpin yang demokratis biasanya selalu berinteraksi dengan bawahannya.

3. Kepemimpinan yang bebas (*free reign / laissez faire leadership*)

Gaya kepemimpinan ini menjalankan perannya secara pasif. Kepemimpinan ini menyerahkan segala usaha untuk menentukan tujuan dan kegiatan sepenuhnya kepada anggota kelompoknya dan hanya menyerahkan bahan-bahan dan alat-alat yang dibutuhkan untuk

pekerjaan itu. Kepemimpinan ini tidak mengambil inisiatif apapun meski ia berada di tengah kelompoknya.

4. Kepemimpinan kharismatik

Gaya kepemimpinan ini melingkupi daya tarik dan pembawaannya yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar dan fanatik, meskipun para pengikut ini sering pula tidak dapat menjelaskan kenapa mereka menjadi pengikut pemimpin tersebut.

5. Kepemimpinan paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik ini bersifat kepatuhan dengan sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahan belum dewasa dan perlu dikembangkan
- b. Kurang memberi bawahan kesempatan untuk membuat keputusan sendiri
- c. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar

Selanjutnya para ahli membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut

(Kartono, 2002:51):

1. Tipe Kharismatis

Tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa sehingga ia mempunyai jumlah pengikut yang sangat besar. Totalitas kepribadian pemimpin ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang cukup besar.

2. Tipe Paternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang bersifat kebepakan dengan ciri-ciri antara lain:

- a. Menganggap bawahan belum dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi
- c. Selalu bersikap maha tahu

3. Tipe Militerisme

Adapun sifat-sifat militerisme yang melekat pada pimpinan ini adalah:

- a. Menggunakan sistem perintah pada bawahannya
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari para bawahannya
- c. Menyenangi formalitas dan upacara ritual yang berlebihan
- d. Komunikasi berlangsung satu arah

4. Tipe Otokratis

Tipe ini bersifat konservatif dan senantiasa bersikap ingin menang sendiri.

5. Tipe Laissez Faire

Tipe kepemimpinan seperti ini tidak praktis sebagai pemimpin karena senantiasa membiarkan kelompok atau organisasinya berbuat semuanya.

6. Tipe Populistik

Pada tipe ini kepemimpinan berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional dan kurang dalam menerima pandangan dan bantuan dari orang lain.

7. Tipe Administratif

Tipe ini mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif dan juga mampu menyelenggarakan dinamika modernisasi dan pembangunan.

8. Tipe Demokrasi

Tipe kepemimpinan seperti ini selalu memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya dan disamping itu juga terdapat pekerjaan dari semua jawaban dengan penekanan rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik.

Secara nyata berbagi tipe kepemimpinan ini tidak ada yang mutlak dinilai baik atau buruk, yang penting asal tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat tercapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan itu dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti tujuan, pengikut, organisasi, karakteristik pemimpin dan situasi yang ada.

2.1.3 Teori kepemimpinan

George R. Terry dalam bukunya "*Principles of Manajement*" mengemukakan 8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut: **(Winardi, 2005:62-68).**

1. Teori Otokratis (*the autocratic theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbiter dalam hubungan diantara

pemimpin dengan pihak bawahan. Biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi diantara mana, disiplin adalah faktor yang terpenting.

2. Teori Psikologis (*the psychology theory*)

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

3. Teori Sosiologis (*the sociologic theory*)

Kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut.

4. Teori Supportif (*the supportive theory*)

Pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usahausaha mereka. Adakalanya teori supportif dinyatakan sebagai "teori" partisipatif (*participative theory*). Ada juga yang menamakanya "*democratic theory of leadership*".

5. Teori Laissez faire (*the laisses-faire theory*)

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.

6. Teori prilaku pribadi (*thepersonal-behavior theory*)

Seorang teori tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya. Pemimpin seperti ini memberikan banyak kebebasan kepada pihak bawahannya.

7. Teori sifat (*the trait theory*)

Ia menekankan apa yang mungkin dimiliki oleh seorang pemimpin berupa kepribadiannya dan bukanlah apa yang dilakukan sebagai seorang kepemimpinan. Diantara sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut :

- a. Intelegensi
- b. Inisiatif
- c. Energi atau rangsangan
- d. Kedewasaan emosional
- e. Persuasive
- f. Skill komunikatif
- g. Kepercayaan pada diri sendiri
- h. Perseptif
- i. Kreativitas
- j. Partisipasi social

8. Teori situasi (*the situational theory*)

Pendekatan ini menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

Ada beberapa teori mengenai munculnya pemimpin, sebagai berikut : **(Sudarwan, 2004:57)**

a. Teori bawahan (*heredity theory*)

Teori ini berasumsi bahwa sifat-sifat kepemimpinan seseorang adalah faktor bawaan sejak lahir, dimana menjadi pemimpin atau tidaknya seseorang karena takdir semata.

b. Teori psikologis (*psychological theory*)

Teori ini berasumsi bahwa sifat kepemimpinan seseorang dapat dibentuk sesuai dengan jiwanya.

c. Teori situasi (*situational theory*)

Ajaran teori ini, bahwa kepemimpinan seseorang muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan hidup yang mengelilinginya.

Selanjutnya, ada 3 (tiga) teori yang menjelaskan munculnya pemimpin (**Kartini, 2002:29**) yaitu :

1. Teori Genetis yang menyatakan bahwa :

- a. Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahir.
- b. Dia ditakdirkan menjadi pemimpin.

2. Teori Sosial yang menyatakan bahwa :

- a. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja.
- b. Setiap orang biasa jadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan.

3. Teori Ekologis atau Sintesis

Menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahir dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungannya.

2.1.4 Syarat dan Sifat Kepemimpinan

Pemimpin merupakan ujung tombak bagi sebuah perusahaan, dimana pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengambil sebuah keputusan dan melakukan suatu tindakan. Oleh karena itu untuk memilih dan menetapkan seseorang yang akan memegang jabatan sebagai seorang pemimpin diperlukan syarat-syarat dan sifat-sifat khusus dari orang tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Santa Clara University dan Tom's Peters Group / Learning system terhadap lebih dari 5000 orang manajer senior, disimpulkan ada sembilan watak yang paling dikagomi dari seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut (**Hardja, 2004:47**)

1. Jujur (*Honest*)
2. Kompeten (*Competent*)
3. Melihat Kedepan (*Forward Looking*)
4. Selalu Memicu Inspirasi (*Inspiring*)
5. Pandai (*Intelligent*)
6. Objektif, Adil (*Fairminded*)
7. Berwawasan Luas (*Boardminded*)
8. Tidak Basa Basi, langsung Pada Persoalan (*Sraight Forward*)

9. Penuh Imanijasi (*Imajinative*)

Proses kepemimpinan akan berjalan secara efektif apabila pemimpin tersebut memiliki aspek-aspek kepribadian sebagai berikut

(Nawawi, 2004:56):

1. Mencintai kebenaran dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain.
3. Mampu bekerja sama dengan orang lain
4. Ahli di bidangnya dan berpendangan luas didasari oleh kecerdasan (*intelengensi*) yang memadai.
5. Memiliki semangat untuk maju, pengabdian dan kesetiaan yang tinggi serta kreatif dan penuh inovatif.
6. Senang bergaul, ramah, suka menolong dan terbuka terhadap kritik orang lain.
7. Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan, konsekuen, berdisiplin dan bijaksana.
8. Aktif memelihara kesehatan jasmani dan rohani.

Mc Gregor mengemukakan bahwa ada dua pandangan yang bertentangan dalam cara bagaimana mengendalikan manusia dalam organisasi atau perusahaan, yaitu **(Manulang, 2001: 170):**

a. Teori X, yaitu :

1. Pada umumnya manusia tidak suka bekerja.
2. Pada umumnya manusia tidak senang bertanggung jawab dan lebih suka diarahkan.

3. Pada umumnya harus diawasi secara ketat dan harus dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *Lower Order Needs*.

b. Teori Y, yaitu :

1. Bekerja adalah kodrat manusia
2. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi yang baik.
4. Motivasi tidak hanya mengenai *Lower Order Needs*, tetapi sampai pada *Higher Order Needs*.

2.1.5 Fungsi kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan ini berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar dari situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasi.

Fungsi kepemimpinan adalah fungsi pemimpin yang ditampilkan dalam kelompok kerjanya dalam rangka membina dan mengarahkan kegiatan kelompok agar efektif dan efisien pelaksanaannya. Ada dua fungsi kepemimpinan yang utama, yaitu **(Isyandi, 2004:156):**

1. Fungsi pemecahan masalah atau fungsi yang berhubungan dengan tugas (*taskrelated*), fungsi ini menyangkut pemberian saran pemecahan masalah, informasi dan pendapat.
2. Fungsi sosial atau pembinaan kelompok (*group maintenance*), fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok untuk melakukan kegiatan dengan lancar, memberi pujian dan menengahi ketidaksepakatan dalam kelompok.

Fungsi kepemimpinan itu sendiri memiliki dua dimensi, yaitu **(Nawawi, 2004:74):**

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan.

Berdasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional kepemimpinan dapat dibedakan ke dalam lima fungsi kepemimpinan, yaitu **(Rivai, 2004:53):**

1. Fungsi instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana,

bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar dapat dilakukan secara efektif.

2. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik guna memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

3. Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikut sertaannya mengambil keputusan maupun dalam pelaksanaannya.

4. Fungsi delegatif

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

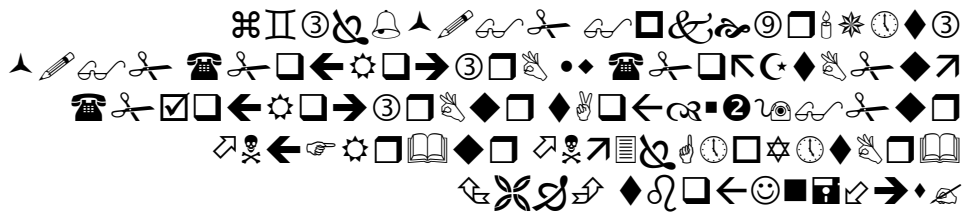
5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian dimaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan secara maksimal.

2.1.6 Pandangan Islam Tentang Kepemimpinan

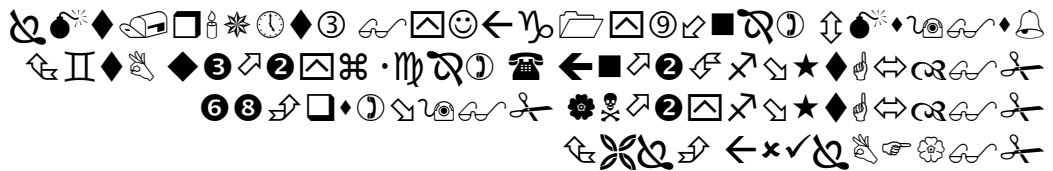
Islam telah mengajarkan bagaimana cara memimpin dan menjadi pemimpin yang baik seperti yang tertera dalam ayat-ayat Al-Qur'an dibawah ini :

Surat Al- Anfal Ayat 27



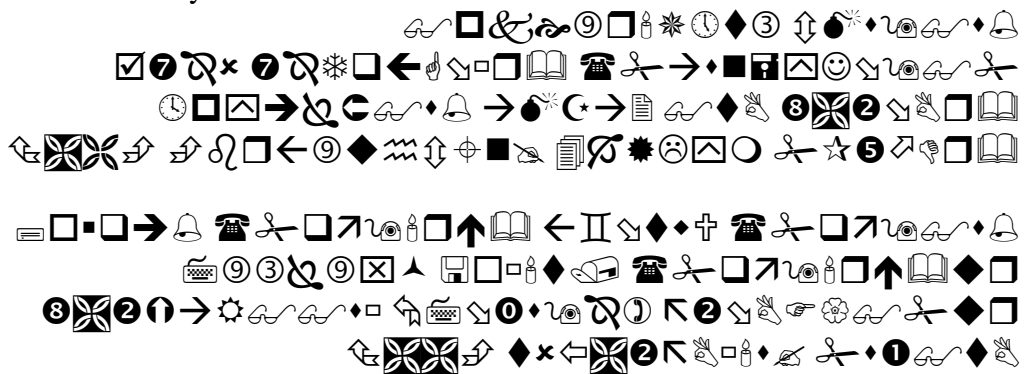
Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui. (QS : Al-Anfal Ayat 27).

Surat Al-Qashas Ayat 26



Artinya : Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS : Al-Qashas Ayat 26).

Surat An-Naml Ayat 32-33



Artinya : 32. Berkata Dia (Balqis): "Hai Para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelis(ku)".
 33. Mereka menjawab: "Kita adalah orang-orang yang memiliki kekuatan dan (juga) memiliki keberanian yang sangat, dan

keputusan berada ditanganmu: Maka pertimbangkanlah apa yang akan kamu perintahkan".

2.2 Pengertian Kedisiplinan

Peraturan yang dibuat adalah untuk ditaati dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh karyawan adalah dimaksudkan agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Disiplin diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan di organisasi atau perusahaan yang tertulis maupun yang tidak tertulis (**Hasibuan, 2007:194**).

Sedangkan Gozali menjelaskan bahwa pengertian lain dari disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan untuk menghasilkan kekuatan diri, kebiasaan-kebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku (**Gozali, 2000:208**).

Dan menurut Tohardi disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan prosedur kerja yang berlaku (**Tohardi, 2002:293**). Jadi, kedisiplinan dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan apabila sebagian besar peraturannya ditaati oleh sebagian besar para karyawannya.

Maksud kata sebagian besar adalah dalam prakteknya adalah apabila suatu perusahaan telah dapat mengusahakan sebagian besar arti peraturan-

peraturan ditaati oleh sebagian besar karyawan maka sebenarnya kedisiplinan sudah ditegakkan

2.2.1 Pembinaan Disiplin Kerja

Dari beberapa pengertian disiplin diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sarana penting untuk pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang penting. Manajemen apa saja dalam peleksanaannya membutuhkan disiplin dari segenap organisasi.

Disiplin dimaksudkan sebagai saran untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertib dan teratur dalam organisasi.

Untuk melaksanakan pembinaan kedisiplinan kerja karyawan, terlebih dahulu perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan itu sendiri.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi diantaranya adalah **(Hasibuan, 2002:214)**:

1. Tujuan dan Kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan
6. Sanksi hukum

7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Menurut Martoyo ada Beberapa faktor yang dapat menunjang pembinaan disiplin, yaitu (**Martoyo, 2003:152**):

1. Motivasi
2. Pendidikan dan pelatihan
3. Kepemimpinan
4. Kesejahteraan
5. Penegakan disiplin lewat hukum (*law enforcement*)

Dari kelima faktor diatas, kepemimpinan serta penegakan disiplin merupakan hal yang paling utama perlu diperhatikan dalam pembinaan kedisiplinan. Dalam hal ini pimpinan mempunyai hak untuk memberikan sanksi kepada karyawannya yang melakukan pelanggaran sesuai tingkat pelanggaran yang dilakukan.

Dalam menegakkan disiplin, perusahaan tidak hanya cukup dengan ancaman saja, tetapi juga perlu diimbangi dengan tingkat kesejahteraan yang cukup. Tingkat kesejahteraan yang dimaksud adalah besarnya upah yang diterima yang diterima karyawan, sehingga minimal mereka dapat hidup dengan layak. Dengan kelayakan hidup, mereka akan tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan ketenangan tersebut diharapkan mereka akan lebih berdisiplin.

2.2.2 Indikasi Rendahnya Kedisiplinan Kerja

Indikasi rendahnya kedisiplinan kerja karyawan sangat penting di ketahui, karena dengan adanya pengetahuan tentang indikasi tersebut maka dapat diketahui pula sebab-sebab rendahnya tingkat disiplin karyawan.

Adapun yang dijadikan indikasi rendahnya tingkat disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Turunnya tingkat produktivitas kerja

Produktivitas kerja yang turun karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan lain sebagainya.

2. Tingkat absensi yang tinggi

Tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak tepat waktu datang dan pulanginya, sering keluar pada jam istirahat.

3. Adanya kelalaian dalam penyelesaian pekerjaan

Keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, yang dinilai bahwa karyawan tidak menggunakan waktu seefektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Tingkat kecerobohan atau kecelakaan kerja yang tinggi

Kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan masih ditemuinya karyawan yang tidak menggunakan atribut kerja yang diberikan perusahaan sehingga sering kali terjadi kecelakaan dalam pekerjaan.

3. Seringnya pencurian bahan-bahan pekerjaan

Hal ini sering dialami, dimana perusahaan banyak kehilangan bahan-bahan bangunan yang diperlukan dalam menyelesaikan proyek. Hal ini

perlu diatasi karena menunjukkan rendahnya ketaatan karyawan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

4. Seringnya konflik atau perselisihan antar karyawan

Konflik atau perselisihan ini merupakan ketidaktenangan karyawan dalam bekerja yang dapat mengganggu pekerjaan yang sedang dilaksanakan dan menurunkan produktivitas perusahaan. (Semito: 2004 : 42).

2.3 Hubungan Kepemimpinan dan Kedisiplinan

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kedisiplinan, karena pemimpin merupakan sorotan dan panutan oleh bawahannya. (Pandjojo, 2006:229).

Berbagai tindakan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak terlepas dari adanya pimpinan yang mampu dan dapat menggerakkan para karyawannya agar mau melaksanakan aktivitas kerja secara disiplin.

Peranan pemimpin dalam rangka mempengaruhi karyawannya agar mau melaksanakan disiplin dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat penting sekali. Sifat-sifat kepemimpinan yang baik dapat dipelajari dan diterapkan oleh seorang pemimpin, tetapi bakat dan sifat kepemimpinan yang ada dalam dirinya sendiri sangat membantu (bersifat kondusif) terhadap kegiatan pelaksanaan kepemimpinannya. Sebaik seorang pemimpin senantiasa belajar dari pengalaman-pengalaman masa lampau, hingga kekeliruan dapat dihindari dan diatasi.

Teladan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam penegakan disiplin, maka sebenarnya untuk lebih mengefektifkan peraturan yang dikeluarkan dalam rangka penegakan kedisiplinan perlu adanya teladan pemimpin.

Dalam hal ini kedisiplinan itu sendiri dapat digolongkan kepada dua jenis, yaitu **(Martoyo, 2003:187)**:

1. Kedisiplinan yang dipaksakan sendiri (*Self Improved Discipline*)

Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang pada hakekatnya merupakan suatu tanggapan terhadap seorang pemimpin yang cakap dan merupakan dorongan pada dirinya sendiri. Artinya keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan keinginan kelompok.

2. Kedisiplinan yang diperintahkan (*Command Discipline*)

Disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara-cara menakutkan untuk memperoleh pelaksanaan dengan tindakan yang diinginkan dan dinyatakan melalui kebiasaan-kebiasaan tertentu.

Dilihat dari pengertiannya, *Self Improved Discipline* lebih menjanjikan untuk digunakan karena dianggap sebagai jenis disiplin yang efektif, akan tetapi dalam prakteknya kedua-duanya digunakan dan diperlukan. Sifat manusia yang tidak sempurna sehingga kedua jenis disiplin tersebut diperlukan dalam macam-macam kombinasi tergantung dari keadaan individu.

Dengan demikian bila suatu perusahaan ingin menegakkan kedisiplinan maka hendaknya agar pimpinan dapat menjadi teladan,

selanjutnya diharapkan agar para karyawan dapat lebih disiplin dan bukan hanya sekadar takut kepada hukuman akan tetapi karena kesadaran yang tinggi dan segan terhadap pimpinan. Sebagai contoh; pimpinan yang selalu datang tepat waktunya dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk lebih berdisiplin terhadap jam kedatangannya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang sebelumnya dilakukan mengenai kepemimpinan.

1. Harun Arrasid (2006), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Dinas Transmigrasi dan Kependidikan Provinsi Riau, dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas dikategorikan baik. Dengan jumlah populasi 270 Orang, sample 27 orang.
2. Norma Yunita (2008), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Desa Suntung Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Desa Sintung Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir di kategorikan sedang atau cukup baik dengan koefisien korelasi product moment 0,532%, koefisien determinan sebesar 28,30%. Untuk itu terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala desa terhadap partisipasi masyarakat desa sintung. Dengan jumlah sample 78 responden.

3. Rika Permana Sari (2008), Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan Pegawai Bagian Tata Usaha pada RRI Pekanbaru. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kedisiplinan dengan persamaan linier $y = 15,60\% + 0,4356x$. Dengan jumlah populasi 28 orang.

Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan pada fenomena yang terjadi dan beberapa penelitian sebelumnya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan.

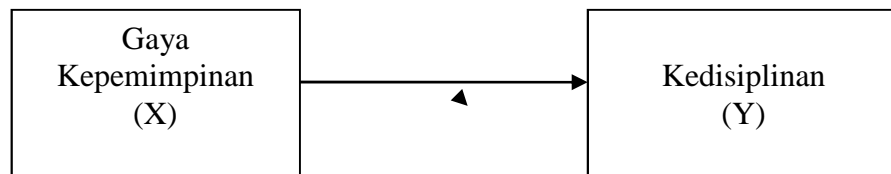
Kemudian perbedaannya terletak pada jumlah sample, tempat penelitian, variabel independent yang menggabungkan variabel yang pernah diteliti peneliti sebelumnya. Berdasarkan latar belakang diatas dapat diketahui bahwa penelitian yang penulis lakukan belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya.

2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran selanjutnya. Untuk mendapatkan sebuah kerangka berpikir akan suatu hal bukan sesuatu yang mudah, di perlukan suatu pemikiran yang mendalam, tidak menyimpulkan hanya dari fakta yang dapat terindra, atau hnya dari sekedar informasi-informasi yang terpenggal. Selain itu diperlukan sebuah pemikiran yang cerdas dan

cemerlang akan setiap informasi yang dimilikinya dan berupaya dengan keras menyimpulkan sesuatu kesimpulan yang memunculkan keyakinan.

Kerangka berpikir yaitu pemahaman yang paling mendasar yang mendukung pemahaman selanjutnya.



2.6 Hipotesis

Bertitik tolak dari latar belakang permasalahan yang dihadapi oleh PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru dan didukung teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai suatu kesimpulan, yaitu : **“Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan PT. Telkom Cabang Cempedak Pekanbaru.**

2.7 Variable Penelitian

Adapun variabel penelitian ini adalah :

- a. Kedisiplinan (Y)
- b. Gaya Kepemimpinan (X)

Untuk memberikan kesamaan pandangan dan memudahkan analisa dan mengatasi ruang lingkup penelitian, perlu konsep operasional dan indikator variabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 : Operasional Variabel

Variabel	Defenisi	Indikator
Kedisiplinan (Y)	Kedisiplinan adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan di organisasi atau perusahaan yang tertulis maupun tidak tertulis. (Hasibuan, 2007:194)	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Efektivitas • Konflik • Kecelakaan kerja • Kehilangan material • Kelalaian kerja
Gaya kepemimpinan (X)	Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. (Thoha, 2001;49)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan terhadap bawahan • Komunikasi dengan bawahan • Sikap dengan bawahan • Tanggungjawab dan kemampuan untuk memimpin.