

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi sikap, dan perilaku para pengikutnya. Pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis tetapi dalam pengertian dinamis. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi dan sistem budaya sosial.¹ Dengan demikian seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam memengaruhi para pengikutnya.

Dalam jurnal Wirawan “*Kepemimpinan: teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian.*” Mengemukakan mengenai gaya kepemimpinan Fred Luthans (1992) menyatakan “*the word ‘style’ is roughly equivalent to the way the leader influences. The accompanying, International Application Example indicates that this style may be influenced by culture.*”² Menurut penulis gaya kepemimpinan ini adalah cara pemimpin memengaruhi para pengikutnya. Dalam gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya.

Sedangkan, dalam jurnal Anwar Prabu Mangkunegara, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”, mengenai gaya kepemimpinan menurut Paul Hersey dan Keneth Blanchard (1993) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai “*the leadership style of an individual is the behavior pattern that a person exhibits when attempting to influence the activities of others as perceived by those other. This may be very different*

¹ Wirawan, “*Kepemimpinan: teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian.*” Ed-1 Cet-2 (Jakarta : Rajawali Pers, 2014). Hlm 352

² Ibid. Hlm 351-352

*from the leader's perception of leadership behavior, which we shall define as self-perception; rather than style.*³ Menurut penulis gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan pengikutnya, agar pemimpin dapat melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap lingkungan tempat dia memimpin.

Berdasarkan kedua penulis yang mengemukakan *situational leadership theory* berpendapat gaya kepemimpinan seseorang bukan hanya pemimpin melainkan pola perilaku ketika mencoba memengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang tersebut.⁴ Menurut penulis berdasarkan teori di atas dapat penulis simpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang bukan hanya memimpin melainkan pola perilaku ketika mencoba memengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang dengan kata lain gaya kepemimpinan merupakan persepsi para pengikut mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba memengaruhi para pengikutnya.

1. Teori-Teori Gaya Kepemimpinan

Teori-teori gaya kepemimpinan yang paling banyak dibahas oleh para ahli antara lain :

1. Teori Ohio State University

Teori yang paling tua mengenai teori gaya kepemimpinan studi ini dilakukan oleh J.K Hemphil (1949). Yang dimulai dengan mengumpulkan 1.800 butir pertanyaan dimana dibagi lagi menjadi dua dimensi, yaitu:⁵

- a. *Dimensi consideration* adalah tinggi rendahnya pemimpin bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memerhatikan kesejahteraanya.

³ Anwar Prabu Mangkunegara, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan", (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2015).

⁴ *ibid*

⁵ Wirawan, "Kepemimpinan: teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian." Ed-1 Cet-2 (Jakarta : Rajawali Pers, 2014). Hlm 380

b. *Dimensi initiating structure* adalah tinggi rendahnya pemimpin mendefinisikan dan menstrukturisasi dan menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Teori University of Michigan

Teori ini mengemukakan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan dan bentuk perilaku kepemimpinan terpusat pada karyawan. Studi ini memfokuskan diri pada hubungan antara perilaku pemimpin, proses kelompok dan pengukuran kinerja kelompok. Disimpulkan oleh Rensis Likert (1961) untuk menentukan pemimpin efektif atau tidak efektif. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kinerja para pekerjanya. Sedangkan, tidak efektif adalah seseorang pemimpin yang tidak memperhatikan dan memotivasi para karyawannya. Berdasarkan teori di atas dapat penulis simpulkan bahwa hubungan antara perilaku pemimpin, proses kelompok dan pengukuran kinerja karyawan bias efektif dan tidak efektif.

3. Teori Manajerial Grid

Teori Kepemimpinan Grid Robert Rogers Blake dan Anne Adams McCauley menggunakan dua istilah yaitu leaderships style atau gaya kepemimpinan dan gaya manajemen. Kedua istilah tersebut dipakai dengan konotasi pengertian yang sama yaitu pola perilaku kepemimpinan atau pola perilaku manajemen.

4. Teori Kepemimpinan Kontijensi

Teori kepemimpinan kontijensi disusun berdasarkan asumsi bahwa agar efektif pemimpin harus mampu mengubah perilakunya menyesuaikan dengan karakteristik para pengikutnya dan situasi lingkungan dimana kepemimpinan berlangsung.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan⁶ adalah :

INDIKATOR	PENGERTIAN
Otokratik	Pemimpin bertindak diktator pada bawahannya. Cenderung melakukan pemaksaan dalam menggetakkan kelompoknya. Disini kewajiban dari bawahan adalah untuk mengikuti dan menjalankan perintah.
Militeristik	pemimpin yang memiliki disiplin tinggi dan biasanya menyukai hal-hal yang formal. Menerapkan sistem komando dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan perintah.
Laissez-faire	Pemimpin tidak memberikan instruksi dan perintah, mereka membiarkan bawahannya untuk berbuat sekehendaknya.
Karismatik	Pemimpin memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain.
Demokratik	Pemimpin ikut membaaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Hubungan yang diciptakan tidaklah kaku seperti majikan dan bawahan.

A. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Di dalam kehidupan sehari-hari, dimana pun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi

⁶ Bryan Johannes Tampi " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk". *E-journal*

setiap kegiatan dan perilakunya.⁷ Peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mempunyai peraturan demi kelancaran berjalannya perusahaan tersebut.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin kerja yang baik.⁸ Oleh karena itu, seorang karyawan yang bekerja di suatu perusahaan harus disiplin dalam melakukan pekerjaannya dengan cara menaati peraturan yang telah ditetapkan perusahaan .

Disiplin merupakan alat penggerak karyawan agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan adanya disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.⁹ Sanksi akan diberikan bagi karyawan yang tidak disiplin dalam menjalankan setiap pekerjaannya.

b. Pentingnya Disiplin Kerja

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin untuk meningkatkan efiseinsi

⁷ Edy Sutrisno. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Ed-1 (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group 2009)

⁸ Ibid hlm 86

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan", (Bandung : PT Remaja RosdaKary, 2015).

semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi.¹⁰ Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.¹¹ Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (2000) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :¹²

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat

¹⁰ Edy Sutrisno. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Ed-1 (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group 2009)

¹¹ *Ibid* hlm 88

¹² *Ibid* hlm 89

menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dan ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Bila ada seorang karyawan yang akan melanggar disiplin, maka yang ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

d. Indikator Disiplin Kerja

Adapun beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat disiplin kerja seseorang karyawan.¹³ adalah :

INDIKATOR	PENGERTIAN
Kejujuran	Sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam melakukan suatu pekerjaan agar pekerjaan tersebut menjadi amanah dan berjalan dengan baik.
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	Efisiensi waktu sangat diperlukan untuk mengatur pekerjaan agar seluruh tugas dapat diselesaikan dengan tepat waktu.
Kehadiran dalam jam kerja	Seseorang yang dijadwalkan untuk bekerja harus datang atau hadir pada waktunya tanpa alasan apapun.
Mengikuti cara bekerja perusahaan	Pegawai yang disiplin cenderung taat pada perusahaan.
Ketepatan penggunaan perlengkapan	Pegawai yang disiplin akan taat pada peraturan berpenampilan perusahaan tempat ia bekerja.

¹³ Suparno sudarwati “ Pengaruh Motivasi Disiplin Kerja Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen”:2014.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Pengertian persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif.¹⁴ Jika orang merasa dan bersikap positif terhadap pekerjaannya, ia puas terhadap pekerjaannya. Jika merasa dan bersikap negatif terhadap pekerjaannya, maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi kepuasan kerja efektif dan kepuasan kerja kognitif. Kepuasan kerja efektif adalah kepuasan kerja mengenai semua aspek dari pekerjaan. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan kerja hanya mengenai sejumlah aspek dari pekerjaan, akan tetapi tidak menyukai aspek lain dari pekerjaannya.¹⁵ Kepuasan kerja dapat dilihat dari cara bekerja dan hal yang disukai para karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi pegawai mengenai pekerjaannya dan konteks pekerjaannya, merupakan sikap yang paling banyak diteliti. Kepuasan kerja merupakan penilaian mengenai persepsi karakteristik pekerjaan, lingkungan pekerjaan, pengalaman emosional ditempat kerja.¹⁶ Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai mengenai berbagai aspek dan konteks dari pekerjaan.

b. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1977) teori kepuasan kerja dibagi menjadi 3, yaitu :¹⁷

1. Discrepancy Theory

Kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan.

¹⁴ Wirawan, "Kepemimpinan: teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian." Ed-1 Cet-2 (Jakarta : Rajawali Pers, 2014). Hlm 698

¹⁵ *ibid*

¹⁶ *ibid*

¹⁷ Titi Melani, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (studi) pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi." E-journal

2. *Equity Theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams (1963). Dalam *equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Perasaan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

3. *Two Factor Teory*

Kepuasan kerja ini merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu.

c. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja sampai taraf tertentu. Menurut pendapat Glimer faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut : ¹⁸

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Manajemen kerja. manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
5. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penynaran, kantin, dan tempat parkir.
6. Pengawasan (supervisi). Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn tover.

¹⁸ *ibid*

7. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu.
8. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya.
9. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan dan dapat diukur indikator dari kepuasan kerja¹⁹ adalah sebagai berikut :

INDIKATOR	PENGERTIAN
Kepuasan dengan gaji	Faktor gaji seringkali berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seorang pegawai.
Kepuasan dengan promosi	Promosi merupakan salah satu jenis penghargaan yang mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Promosi bisa dianggap sebagai bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.
Kepuasan dengan rekan kerja	Hubungan dengan rekan kerja sejawat juga berperan terhadap tingkat kepuasan kerja seseorang. Seringkali kualitas hubungan dengan rekan kerja berpengaruh pada hasil kerja pegawai.
Kepuasan dengan penyelia	Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering

¹⁹ Kadek Lusigita “ Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bandung , (Universitas Warmadewa), maret 2017.

	dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.
Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	Pegawai sadar arah yang ditujunya, dan mengerti cara dalam bekerja. seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

d. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung materi pada penelitian ini, akan dikemukakan beberapa hasil penelitian yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti dalam penelitian.

Menurut Alamsyah Yunus dalam penelitiannya yang berjudul “*pengaruh disiplin kerja, motivasi, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan*”. Menemukan bukti bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.²⁰

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Syahrudin Y yang berjudul “*faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan bank muamalat cabang samarinda*”. Menemukan bukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.²¹

Menurut Kadek Lusgita dalam penelitiannya yang berjudul “*pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja pegawai negeri sipil pada dinas sosial dan tenaga kerja kabupaten bandung*”. Membuktikan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.²²

Menurut penelitian dari Mauritz D.S Lumentut dan Lucky O.H Dotulong yang berjudul “*pengaruh disiplin dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan*

²⁰ Alamsyah Yunus, “*pengaruh disiplin kerja, motivasi, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada pt. bumi barito utama cabang banjarmasin*”. *E-journal Vol-1 No 2, juni 2013*

²¹ Syahrudin Y.” *faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan bank muamalat cabang samarinda*”. *E-journal vol.13 2016*.

²² Kadek Lusgita, “*Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bandung*”. *Vol. 4 No. 1, Maret 2017*.

pada PT Bank Sulut cabang Airmadidi”. Membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulut cabang Airmadidi.²³

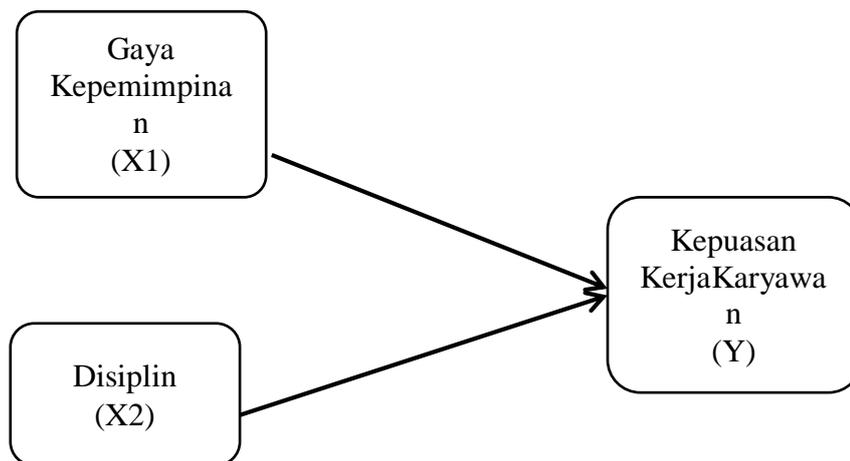
Sedangkan, menurut penelitian dari Hutapea Remelda yang berjudul “*pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, pengaruh disiplin terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV*”. Membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tidak terhadap kepuasan kerja karyawan.²⁴

e. Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang telah diuraikan sebelumnya dan hasil penelitian terdahulu, maka variabel yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Gaya Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Sehingga kerangka penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



²³ Mauritz D.S Lumentut dan Lucky O.H Dotulong, " Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi." Jurnal emba Vol. 3 No. 1 Maret 2015.

²⁴ Hutapea Remelda. " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan." 2012.

f. Hipotesis

Menurut Sugiyono hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuisioner.²⁵

Maka hipotesis yang diajukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 = Ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. H2 = Ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. H3 = Ada pengaruh signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

²⁵ El melisa. " bab 2 kajian pustaka, kerangka pemikiran, dan hipotesis". 2017