

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagaimana telah diamanatkan di dalam peraturan perundang-undangan, aparatur negara dalam meningkatkan kualitas aparatur negara dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi kerja dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi, maka aparatur negara hendaknya dapat bersikap disiplin dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Pendayagunaan aparatur negara terus ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan dan pengayoman pada masyarakat serta kemampuan profesional dan kesejahteraan aparat sangat di perhatikan dalam menunjang pelaksanaan tugas. Undang-Undang Pokok Kepegawaian yaitu Undang – Undang No. 8 Tahun 1974 telah dirubah melalui UU No.43 Tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Sipil, dan diatur lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri adalah suatu landasan hukum untuk menjamin pegawai negeri dan dapat di jadikan dasar untuk mengatur penyusunan aparatur negara yang baik dan benar.

Penyusunan aparatur negara menuju kepada administrasi yang sempurna sangat bergantung kepada kualitas pegawai negeri dan mutu kerapian organisasi aparatur itu sendiri. Dapat di ketahui bahwa kedudukan Pegawai Negeri Sipil adalah sangat penting dan menentukan berhasil tidaknya misi dari pemerintah tergantung dari aparatur negara karena pegawai negeri merupakan aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dalam mewujudkan cita-cita pembangunann nasional.

Sesuai dengan tujuan pembangunan nasional sebagaimana telah tercantum didalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 ialah melindungi segenap bangsa Indonesia dan

memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Tujuan pembangunan tersebut dapat dicapai melalui pembangunan nasional yang direncanakan dengan terarah dan realitas serta dilaksanakan secara bertahap, bersungguh-sungguh. Tujuan pembangunan nasional adalah untuk mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur, merata dan berkesinambungan antara materil dan spirituil yang berdasarkan pada Pancasila di dalam wadah negara Kesatuan Republik Indonesia. kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama tergantung pada kesempurnaan pegawai negeri.¹

Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional tersebut di atas diperlukan adanya pegawai negeri yang penuh kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna, berkualitas tinggi, mempunyai kesadaran tinggi akan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara, abdi negara, serta abdi masyarakat. Untuk mewujudkan pegawai negeri sebagaimana tersebut di atas maka perlu adanya pembinaan dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja. Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian di mana suatu pengangkatan pertama di dasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan di dalam pengembangan selanjutnya yang dapat menjadi pertimbangan adalah masa kerja, kesetiaan, pengabdian serta syarat-syarat objektif lainnya.

Adapun sistem prestasi kerja adalah sistem kepegawaian, dimana pengangkatan seseorang untuk menduduki suatu jabatan atau untuk kenaikan pangkat di dasarkan atas kecakapan dan prestasi kerjayang di capai oleh pegawai.² Kecakapan tersebut harus dibuktikan

¹Astrid S. Susanto, *Komunikasi Dalam Teori dan Praktek*, Bina Aksara, Jakarta, 1974.Hlm 45

²*Ibid*, Astrid S. Susanto, Hlm 64

dengan lulus dalam ujian dinas dan prestasi di buktikan secara nyata dan sistem prestasi kerja ini tidak memberikan penghargaan terhadap masa kerja.

Pegawai negeri bukan saja unsur aparat negara tetapi juga merupakan Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang selalu hidup ditengah masyarakat dan bekerja untuk kepentingan masyarakat, oleh karena itu dalam pelaksanaan pembinaan pegawai negeri bukan saja di lihat dan diperlakukan sebagai Aparatur Negara, tetapi juga di lihat dan diperlakukan sebagai warga negara. Hal ini mengandung pengertian, bahwa dalam melaksanakan pembinaan hendaknya sejauh mungkin diusahakan adanya keserasian antara kepentingan dinas dan kepentingan pegawai negeri sebagai perorangan, dengan ketentuan bahwa apabila ada perbedaan antara kepentingan dinas dan kepentingan pegawai negeri sebagai perorangan , maka kepentingan dinaslah yang harus di utamakan.

Pengertian negara yang bersih, kuat dan berwibawa yaitu aparaturnya yang seluruh tindakannya dapat di pertanggung jawabkan, baik di lihat dari segi moral dan nilai-nilai luhur bangsa maupun dari segi peraturan perundang-undangan serta tidak mengutamakan orientasi kekuasaan yang ada dalam dirinya untuk melayani kepentingan umum dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Tetapi kadang kenyataannya, berdasarkan pada observasi mengenai pembangunan menunjukkan bahwa hambatan pelaksanaan pembangunan terkadang justru muncul dari kalangan Aparatur Negara sendiri. Hal ini sebagaimana di ungkapkan oleh The Liang Gie adalah sebagai berikut :

*“Dalam praktek, Pegawai Negeri Indonesia pada umumnya masih banyak kekurangan yaitu kurang mematuhi peraturan kedisiplinan pegawai, sehingga dapat menghambat kelancaran pemerintahan dan pembangunan nasional, antara lain adalah masih adanya jiwa kepegawaian dengan berfikir mengikuti kebiasaan bagian, bukan terletak pada kesatuan yang harmonis melainkan kesatuan pada bagian– bagian tersendiri, mempunyai bentuk dan corak yang berbeda serta kurang menghargai ketepatan waktu“.*³

³S. Moenir, *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta , 1983. hlm 42

Jiwa kepegawaian yang mempunyai sifat seperti tersebut di atas akan berakibat negatif terhadap prestasi kerja pegawai negeri yang bersangkutan karena tidak adanya pengembangan pola pikir kerja sama dan pemakaian kelengkapan peralatan dalam mendukung kelancaran tugas. Berdasarkan pada hal tersebut, Pegawai Negeri Indonesia dipandang masih banyak kekurangan yaitu kurang adanya menghargai waktu, mengefisienkan tenaga dan kedisiplinan kerja. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil diatur dalam pasal 12 ayat (2) UU No. 43 tahun 1999 sebagai berikut :

“Agar Pegawai Negeri Sipil dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, maka perlu diatur pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh yaitu suatu pengaturan pembinaan yang berlaku baik Pegawai Negeri Sipil pusat maupun Pegawai Negeri Sipil yang ada ditingkat daerah. Dengan demikian peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil pusat dengan sendirinya berlaku pula pada Pegawai Negeri yang ada ditingkat daerah, kecuali ditentukan lain oleh Undang Undang”.

Selain dari pada itu perlu dilaksanakan usaha penertiban dan pembinaan Aparatur Negara yang meliputi baik struktur, prosedur kerja, kepegawaian maupun sarana dan fasilitas kerja, sehingga keseluruhan Aparatur Negara baik ditingkat pusat maupun di tingkat daerah benar benar merupakan Aparatur yang ampuh, berwibawa, kuat, berdayaguna, penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang Undang 1945, Negara dan Pemerintah” Terkait dengan pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diamanatkan dalam Undang Undang No.43 tahun 1999 tersebut, maka salah satu faktor yang dipandang sangat penting dan prinsipil dalam mewujudkan Aparatur Negara yang bersih dan berwibawa adalah masalah kedisiplinan para Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pemerintahan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.⁴

⁴*Ibid*, S. Moenir

Dalam meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, pemerintah telah memberikan suatu kebijaksanaan dengan di keluarkannya Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 yaitu tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan baik, akan tetapi sering terjadi di dalam suatu instansi pemerintah pegawainya melakukan pelanggaran disiplin seperti datang terlambat, pulang sebelum waktunya, bekerja sambil ngobrol dan penyimpangan-penyimpangan lainnya yang menimbulkan kurang efektifnya pegawai yang bersangkutan.

Dengan adanya pelanggaran disiplin sebagaimana tersebut di atas, yang kesemuanya menunjukkan adanya pelanggaran terhadap disiplin kerja pegawai yang menimbulkan suatu pertanyaan yaitu apakah pelanggaran pelanggaran tersebut sudah sedemikian membudaya sehingga sulit untuk di adakan pembinaan atau penertiban sebagaimana telah di atur dalam UU No. 43 Tahun 1999. Kaitannya dengan kedisiplinan⁵, Dinas kesehatan sebagai lembaga yang bertugas melaksanakan kewenangan berkaitan dengan kesehatan masyarakat, maka kedisiplinan pegawai sangat penting untuk menciptakan pemerintah yang baik dan berwibawa. Bertitik tolak dari uraian tersebut di atas, maka untuk mewujudkan aparatur Pemerintahan yang baik dan berwibawa, kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan, Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparat Pemerintah, abdi negara dan abdi masyarakat harus bisa menjadi suri tauladan terhadap masyarakat secara keseluruhan, sehingga masyarakat dapat percaya terhadap peran Pegawai Negeri Sipil.⁶

Dilingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna sendiri telah mengimplementasi kan peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk PNS Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna untuk melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan

⁵I.G. Wursanto, *Managemen Kepegawaian, Kanisius*, Yogyakarta, 1989, Hlm 30

⁶I.G. Wursanto, *Managemen Kepegawaian, Kanisius*, Yogyakarta, 1989, Hlm 48

atau martabat Negara, Pemerintah, atau Pegawai Negeri Sipil, dalam hal ini ada Pegawai Dinas Kesehatan yang mangkir dari tugas sebagai pelayanan masyarakat, penyalahgunaan kewenangan, menyalahgunakan barang-barang, uang, atau surat-surat berharga milik Negara, melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara, menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun yang bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatan, bertindak sewenang-wenang terhadap bawahan, hal ini dapat mengakibatkan kerugian bagi Negara.⁷

Berdasarkan latar belakang tersebut, dimana banyaknya penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil terhadap tugasnya terutama pada Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna, untuk itu penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pegawai negeri sipil terkait dengan disiplin pegawai negeri, karena berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi banyak ditemukan pelanggaran salah satunya banyaknya pegawai negeri sipil yang mangkir selama jam kerja dan beberapa hal lainnya yang berkaitan dengan disiplin.⁸ seharusnya pegawai negeri sipil menjadi abdi masyarakat dan suri tauladan, maka dari itu penulis ingin menuangkan disiplin pegawai negeri ini kedalam bentuk penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna Periode 2012-2013)”**

⁷Hasil Obsevasi di Dinas Kesehatan tahun 2013

⁸ Hasil Obsevasi di Dinas Kesehatan tahun 2013

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang tersebut di atas dan banyaknya permasalahan yang ada mengenai kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil , maka permasalahannya dapat penulis rumuskan sebagai berikut : Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin Pegawai Negeri di Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna.?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan penulis, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin Pegawai Negeri di Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Secara teoritis

Dalam penelitian ini di harapkan agar hasil penelitian nantinya dapat memberikan ataupun menambah pengetahuan mengenai masalah – masalah yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin Pegawai. Diharapkan dengan adanya penelitian ini maka dapat memberi masukan berbagai pihak khususnya pada Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna dalam menentukan kinerja pegawainya.

2. Secara Praktis

Bagi Pegawai Negeri Sipil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau menambah pengetahuan tentang hal – hal yang berhubungan dengan pengaruh implementasi gaya kepemimpinan terhadap disiplin Pegawai Negeri di Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna

E. Kerangka Dasar Teori

Sebelum melangkah kepada teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian ini, terlebih dahulu penulis menjelaskan definisi dari teori menurut para ahli dan sumber-sumber lainnya. Menurut Effendi teori adalah serangkaian atau kumpulan kata-kata yang logis dan proposisi atau lebih dan juga merupakan informasi ilmiah yang diperoleh dengan peningkatan abstraksi pengertian-pengertian hubungan proposisi.⁹

Pendapat ini juga dikemukakan oleh Kerlinger bahwa teori merupakan suatu rangkaian asumsi, konsep, definisi, dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara meneruskan hubungan antar konsep.

Berdasarkan dua definisi di atas diketahui bahwa teori ini merupakan standar konsep yang digunakan untuk mengamati fenomena atau gejala sosial yang terjadi di dalam masyarakat. Setelah diketahui definisi tersebut, maka tahap selanjutnya penulis akan menerangkan mengenai pokok-pokok konsep-konsep teori yang dipergunakan seiring karya tulis ini dibuat.

1. Konsep Kepemimpinan

1.1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan

⁹Vinolika, Mutia. 2009. Implementasi kebijakan pemekaran wilayah Kecamatan Bangko Barat. Skripsi Jurusan Ilmu Pemerintahan. UMY. hal:12

kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya (Veithzal, 2006:64).

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin karena ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya Tampubolon (2007:3).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoah, 2010:303).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Prasetyo (2008:171), gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan

norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya.

Gaya kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Ardana dkk (2011:179)).

Gaya kepemimpinan sangat di perlukan di dalam suatu perusahaan karena dengan adanya gaya kepemimpinan tersebut pimpinan bisa melakukan suatu inovasi-inovasi dan dapat mengkoordinir semua fungsi perusahaan dengan baik dan benar. Terlebih pegawai yang baik ingin mengetahui bagaimana cara mereka untuk dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan integrasi tinggi dan mendorong gairah kerja pegawainya itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kesimpulannya gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Umam (2010:278), ada lima jenis gaya kepemimpinan.

1. **Gaya kepemimpinan autoratis**, seorang pemimpin memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan authority ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan.
2. **Gaya kepemimpinan birokratik**, kepemimpinan ini dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota dan bawahannya dapat bagaimana sesuatu itu

harus dilaksanakan. Akan tetapi dasar-dasar dari gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.

3. **Gaya kepemimpinan diplomatis**, pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (motivasi) kepada bawahannya dan merekamenjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.
4. **Gaya kepemimpinan partisipatif** yaitu pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada anggota atau bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan.
5. **Gaya kepemimpinan *free lein leader***. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota ataupun bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut apabila mereka memintanya.

Kepemimpinan menurut George dan Jones didefinisikan sebagai ” *The exercise of influence by one member of a group or organizations over other members to help the group or organization achieve its goals.*” Kepemimpinan terkait dengan pemberian pengaruh yang dilakukan oleh seseorang atau salah satu anggota kelompok atau organisasi atas anggota lain untuk membantu kelompok atau organisasi mencapai tujuannya. Kepemimpinan terkait dengan pemberian pengaruh dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tanpa adanya pengaruh dari seorang pemimpin kepada orang-orang yang dipimpinnya, maka tujuan organisasi tidak akan

terwujudkan. Pemimpin memiliki tugas untuk mempengaruhi dan menggerakkan setiap perilaku orang yang dipimpinnya untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang mengacu pada pencapaian tujuan, organisasi.

Menurut Bennis yang dikutip Luthans menyatakan *“effective leadership cannot exist without the full inclusion, initiatives, and the cooperation of employees”*. Kepemimpinan yang efektif tidak dapat tercapai tanpa inklusi penuh, inisiatif, dan kerjasama dengan bawahan. Seseorang tidak akan dapat menjadi pemimpin yang berhasil apabila tidak memiliki pengikut. Terry menyatakan bahwa *“Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires”*.

Kepemimpinan diartikan sebagai hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Robbins dan Coulter menyatakan bahwa *“a process of leading a group and influencing that group to achieve its goal.”* Kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan. Sedangkan Luthans menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mengarahkan bawahannya ke tujuan yang sebenarnya dan memberi wewenang kepada mereka untuk mengambil tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Mangku prawira menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan unsur yang fundamental dalam menghadapi gaya dan perilaku seseorang. Hal ini sebagai potensi untuk dapat membuat orang lain atau yang dipimpin mengikuti apa yang dihendaki pemimpinnya menjadi suatu kenyataan. Kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang yang dipimpin menjadi unsur yang fundamental dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Harapan pemimpin akan menjadi kenyataan apabila dirinya mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya melakukan apa yang dikehendaki sehingga harapan tersebut terwujudkan.

Greenberg dan Baron menyatakan bahwa kepemimpinan adalah:

“The process whereby one individual influences other group members toward the attainment of defined group or organizational goals.

Pernyataan ini memiliki makna bahwa kepemimpinan sebagai proses pengaruh yang diberikan satu individu anggota kelompok kepada anggota kelompok lain untuk mencapai tujuan organisasi. Gabriel menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas anggota-anggota dalam hubungan pekerjaan dalam organisasi. Dubin yang dikutip Sedarmayanti menyatakan bahwa *”Leader is the exercise of authority and the making of decisions.* (Kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan)”. Kedua pernyataan tersebut memberikan makna bahwa pemimpin sebagai pemegang otoritas memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi. Pemimpin harus dapat mengarahkan bawahannya pada aktivitas kerja yang mengacu pada pencapaian tujuan organisasi. Tanpa usaha mempengaruhi dan mengarahkan serta menggerakkan maka tujuan yang hendak dicapai tidak akan terwujud secara optimal.

Northouse yang dikutip Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa:

There are four commonalities among the many definitions of leadership: (1) leadership is a process between a leader and followers, (2) leadership involves social influence, (3) leadership occurs at multiple levels in an organization (at the individual levels, for example, leadership involves mentoring, coaching, inspiring, and motivating; leaders also build teams, generate cohesion, and resolve conflicts at the group level; finally, leaders build culture and generate change at the organizational level), (4) leadership focuses on goal accomplishment.

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa terdapat empat definisi kepemimpinan yang memiliki kesamaan, yaitu: *Pertama*, kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan melibatkan unsur adanya yang memimpin dan adanya yang dipimpin. Di dalam suatu kelompok atau organisasi agar dapat berlangsung dan tercapainya tujuan pembentukannya maka dibutuhkan adanya seorang pemimpin dan juga orang-orang yang dipimpin. Tanpa adanya pemimpin maka arah perilaku orang-orang dalam organisasi tidak akan dapat mengacu pada pencapaian tujuan. Demikian juga tanpa adanya pengikut maka seseorang dalam organisasi tidak akan dapat melaksanakan tugas pekerjaannya seorang diri. *Kedua*, kepemimpinan melibatkan pengaruh sosial. Artinya

kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi para pengikut atau orang-orang dalam organisasi untuk melakukan yang diharapkan pemimpin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya pengaruh sosial tersebut, maka pemimpin tidak dapat menggerakkan orang yang dipimpinnya untuk bergerak, melakukan usaha sesuai tugasnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. *Ketiga*, kepemimpinan terjadi di berbagai tingkat dalam sebuah organisasi baik pada tingkat individu. Misalnya, kepemimpinan melibatkan bimbingan, pelatihan, inspirasi, dan motivasi, pemimpin juga membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan konflik pada tingkat grup, dan pada akhirnya para pemimpin membangun budaya serta menghasilkan perubahan pada tingkat organisasi. *Keempat*, kepemimpinan berfokus pada pencapaian tujuan. Organisasi atau lembaga dibentuk dan didirikan tentunya memiliki tujuan yang hendak dicapai.

Kepemimpinan inilah yang akan mengarahkan setiap perilaku anggota yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Segala upaya yang dilakukan di dalam kepemimpinan bertujuan untuk mencapai atau mewujudkan tujuan organisasi. Tujuan organisasi tercapai sebagai ukuran dari keefektivan kepemimpinan. Sebaliknya kegagalan pencapaian tujuan menunjukkan tidak efektifnya kepemimpinan yang berlangsung. Berdasarkan empat kesamaan pengertian yang diungkapkan Northouse, Kreitner dan Kinicki memberikan definisi kepemimpinan sebagai “*a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve common goal.*”

Definisi ini memiliki arti bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan terkait pengaruh yang diberikan pemimpin kepada orang yang dipimpinnya. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya terletak pada kemampuannya mempengaruhi semua bawahan untuk bekerjasama mewujudkan tujuan organisasi. Gibson *et.al*, menyatakan bahwa “*An attempt to use influence to motivate individualsto accomplish*

some goal” Kepemimpinan diartikan sebagai upaya pemimpin menggunakan pengaruhnya dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Wofford dalam D’Souza menyatakan bahwa pemimpin tidak hanya berusaha untuk menarik pengikut yang enggan, tetapi sebaliknya membangkitkan semangat dengan antusiasme, mengilhami dengan pengabdian yang rendah hati, mengajak berpikir dengan berbagi dan menghormati orang lain serta memberdayakan orang lain dengan keyakinan yang teguh. Suwanto menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya dalam mempengaruhi bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Upaya mempengaruhi bukan dilakukan melalui paksaan melainkan dengan mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan dorongan agar orang-orang yang dipimpin melakukan apa yang diharapkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Di dalam kepemimpinan faktor motivasi dan komunikasi berperan penting agar mampu menggerakkan semua orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan dalam kepemimpinan terletak pada kemampuan atau kompetensi pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya.

Menurut Rauch dan Behling dalam Yukl bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan. Sedangkan Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan, bagaimana tugas yang diberikan dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya untuk mencapai tujuan bersama. Proses mempengaruhi tidak hanya terkait dengan pengkomunikasian tugas yang harus dilakukan, melainkan juga melibatkan dorongan dan memberikan fasilitas terkait dengan tugas pekerjaan dalam mewujudkan tujuan. Pemberian motivasi perlu dilakukan agar para bawahan terdorong, semangat dan bergairah dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehingga berusaha melakukannya dengan hasil yang sesuai atau melebihi harapan. Tersediannya fasilitas yang

memadai membuat pekerjaan tidak menjadi terhambat, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efektif.

Menurut Rivai bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi tercapai. Dalam definisi lain, kepemimpinan diartikan sebagai pola perilaku dan strategi yang sering diterapkan oleh pemimpin kepada bawahannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan tercermin dalam setiap perilaku pimpinan ketika berinteraksi, memberikan informasi dan instruksi kepada bawahannya. Perilaku dan sikap yang ditampilkan mencerminkan gaya kepemimpinannya.

Menurut *Fiedler's Contingency Model* bahwa gaya kepemimpinan setiap individu hanya efektif dalam situasi tertentu. Fiedler menyatakan bahwa daripada mengajar orang untuk mengubah gaya kepemimpinannya, lebih baik dalam pelatihan kepemimpinan harus berkonsentrasi pada membantu memahami gaya kepemimpinannya sendiri dan belajar bagaimana manipulatif situasi sehingga keduanya cocok. Dalam teori ini, tidak semua gaya kepemimpinan tepat diterapkan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Penerapan gaya kepemimpinan akan tepat apabila sesuai dengan situasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan tidak perlu untuk dirubah melainkan menyesuaikan dengan kondisi yang ada terkait dengan tipe dari bawahan maupun jenis tugas pekerjaan yang harus diselesaikan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Harsey and Blanchard yang dikutip Gibson, *et. al.*, mengembangkan empat gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. *Telling. The leader defines the roles needed to do the job and tells followers what, where, how, and when to do the tasks.*
2. *Selling. The provides followers with structured instructions but is also supportive.*
3. *Participating. The leader and followers share in decision about how best to complete a high-quality job.*

4. *Delegating. The leader little specific, close direction or personal support to followers.*

Gaya *telling* (memberitahukan) dalam penerapannya, pemimpin sangat berperan untuk memberitahukan kepada bawahan tentang apa, di mana, bagaimana, dan kapan harus melakukan tugas. Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan apabila bawahan memiliki kematangan yang rendah, sehingga tanpa pemberitahuan secara jelas dan terinci bawahan tidak memahami apa yang menjadi tugas pekerjaan untuk dilakukan.

Gaya *selling* (menjual) dalam penerapannya pemimpin memberikan instruksi yang terstruktur yang disertai dengan dukungan. Gaya kepemimpinan ini diterapkan ketika bawahan memiliki tingkat kematangan yang rendah menuju ke tingkat sedang, di mana bawahan tidak mampu atau memiliki keterampilan yang kurang memadai, tetapi memiliki kemauan untuk bertanggungjawab dan melaksanakan tugas pekerjaan. Untuk keberhasilan pelaksanaan tugasnya, diperlukan dukungan yang diberikan pemimpin.

Gaya *participating* (berpartisipasi) dalam penerapannya pemimpin dan bawahan bersinergi dalam pengambilan keputusan yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan agar hasilnya memiliki kualitas yang tinggi. Pemimpin mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan akan membuat bawahan mengoptimalkan perannya dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Hal ini dikarenakan dengan keikutsertaannya tersebut membuat dirinya merasa bahwa keputusan yang diambil menjadi bagian dalam dirinya dan tanggung jawab untuk diwujudkan. Kepemimpinan partisipatif menjadi bawahan merasa nyaman dalam bekerja dan dorongan untuk berprestasi. Gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan bagi bawahan yang memiliki kematangan tingkat sedang ke tingkat tinggi, di mana dirinya memiliki kemampuan namun dirinya tingkat kemauan melakukan tugas rendah. Kemauan yang rendah dapat disebabkan kurangnya partisipasi dirinya dalam pengambilan keputusan.

Gaya *delegating* (pendelegasian) dalam penerapannya, pemimpin sedikit memberikan arahan yang spesifik terhadap penyelesaian tugas pekerjaan. Pemimpin tidak harus memberikan dukungan yang tinggi dan menuntun bawahannya. Hal ini dikarenakan bawahan memiliki tingkat kematangan yang tinggi, di mana dirinya sudah memahami akan tugas pekerjaan dan memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap tugasnya itu. Pemimpin justru memberikan kesempatan dan memberikan kepercayaan bawahan dalam pengambilan keputusan tertentu terkait dengan pengembangan organisasi atau lembaga.

Menurut *Path-Goal Leadership Theory* dari House yang dikutip Luthan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Pemimpin direktif, yaitu memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengetahui apa yang diharapkan, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas,
2. Pemimpin suportif, yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati karyawan. Pemimpin tipe ini biasa menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahannya, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya kepemimpinan ini lebih efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stres, membosankan atau berbahaya. Prilaku ini sangat diperlukan dalam situasi dimana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.
3. Pemimpin partisipatif, yaitu berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan sarannya sebelum mengambil keputusan, prilaku pemimpin yang partisipatif

mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih di hargai oleh atasannya karena mereka dianggap berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan ini, hubungan antara pemimpin dan bawahan akan terjaga dengan baik.

4. Pemimpin berorientasi pada prestasi, yaitu menetapkan sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi.

Menurut teori *Multiple Leadership Style*, terdapat enam gaya kepemimpinan, yaitu:

- (1) *style of leadership the authoritative* (gaya kepemimpinan otoritatif).
- (2) *style of leadership the coercive* (gaya kepemimpinan koersif),
- (3) *style of leadership the affiliative* (gaya kepemimpinan afilatif),
- (4) *style of leadership the democratic* (gaya kepemimpinan demokratis),
- (5) *style of leadership the pacesetting* (gayakepemimpinan penentu kecepatan),
- (6) *style of leadership the coaching* (gaya kepemimpinan pelatihan).

Gaya kepemimpinan otoritatif digunakan ketika seorang pemimpin menghendaki bawahannya untuk melaksanakan tugas tertentu. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak kepercayaan dan menuntut bawahan melaksanakan tugas yang dikehendaknya. Sedangkan dalam gaya kepemimpinan koersif, seorang pemimpin hanya menuntut bawahan untuk melakukan apa yang dikatakan bukan apa yang harus ditiru atau yang harus dilakukan seperti yang pemimpin lakukan. Dalam gaya koersif, pemimpin tidak menghendaki bawahan mengikuti apa yang dilakukan atau perbuatannya tidak boleh ditiru oleh bawahan. Kecenderungan gaya kepemimpinan koersif, seorang pemimpin tidak memberikan

keteladanan, sehingga membuat dirinya tidak memiliki kedekatan ikatan secara psikologis dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan afiliatif diterapkan ketika seorang pemimpin menyadari bahwa dirinya tidak akan dapat berbuat apa-apa tanpa orang-orang yang membantunya atau bawahannya. Pemimpin mengerjakan tugas-tugas yang sulit bersama bawahannya dan tidak menempatkan dirinya di atas para bawahannya, meskipun dirinya memiliki kekuatan untuk melakukannya. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin melibatkan bawahan untuk memberikan suara berkenaan dengan keputusan yang akan diambilnya. Kepemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berperan dan hal ini yang membuat dirinya merasa berharga. Dari hasil berbagai penelitian bahwa gaya kepemimpinan ini membuat bawahan menjadi sangat produktif.

Gaya kepemimpinan penentu kecepatan (*pacesetting*) dalam penerapannya seorang pemimpin membuat standar yang tinggi untuk diikuti dan dilakukan oleh bawahan dengan cara yang sama seperti yang pemimpin lakukan. Pemimpin menghendaki cara kerja bawahannya meniru cara kerjan yang telah ditunjukkannya. Sedangkan gaya kepemimpinan pelatihan atau pembinaan, seorang pemimpin menekankan pada pengembangan bawahan, yaitu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan para bawahannya. Pemimpin berperan seperti pelatih yang melakukan pembinaan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan serta kemampuannya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Menurut Mangku prawira bahwa tidak ada resep yang umum dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Ada kalanya dalam praktik kepemimpinan dapat menerapkan atau mengkombinasikan beberapa gaya kepemimpinan, namun ada kalanya hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan. Pada suatu waktu memilih dan menerapkan salah satu gaya kepemimpinan akan memuaskan, namun dalam waktu yang berbeda justru sebaliknya. Untuk itulah diperlukan kemampuan melakukan adaptasi. Misalkan dalam suatu organisasi

memerlukan pegawainya harus segera menyelesaikan tugas pekerjaan akan tepat menerapkan gaya mengarahkan dan gaya yang berorientasi tugas. Tekanan yang diberikan akan mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Namun, terkait dengan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, maka menerapkan gaya kepemimpinan tersebut tidaklah tepat. Pegawai akan merasa puas apabila penerapakan gaya demokratis atau partisipatif justru akan memuaskan. Hal ini dikarenakan pegawai akan merasa kemampuannya dihargai dan dirinya dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada organisasi atau lembaga di mana dirinya bekerja.

Penerapan gaya kepemimpinan tergantung pada situasi dan karakteristik dari orang-orang yang bekerja pada lembaga atau organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan dapat dikatakan tepat dan hasilnya memuaskan apabila digunakan selalu dalam setiap kesempatan kerja. Penggunaan gaya kepemimpinan tergantung kesiapan para pegawai menerima tugas dan menyelesaikannya dan semuanya juga terkait karakteristik kepribadian individunya. Menerapkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif atau kombinasi dari beberapa gaya akan dapat memberikan hasil yang tepat dan memuaskan sehingga pemimpin dapat mendorong serta menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan kajian teori-teori yang telah diuraikan, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah suatu cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar melaksanakan tugas pekerjaan dengan penuh tanggungjawabnya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini yang diukur dengan indikator, yaitu:

1. Gaya direktif, dengan indikator-indikator:
 - a. memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengetahui apa yang diharapkan untuk dilakukannya,

- b. memprioritaskan pekerjaan, dan
 - c. memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.
- 2. Gaya suportif, dengan indikator-indikator:
 - a. menunjukkan sikap ramah kepada bawahan,
 - b. memberikan perhatian akan kebutuhan bawahan.
 - c. Menjelaskan permasalahan terkait pekerjaan
 - d. Memberi dukungan
- 3. Gaya partisipatif atau demokratis, dengan indikator-indikator:
 - a. berkonsultasi dengan bawahan, dan
 - b. menggunakan saran yang diberikan bawahan sebelum mengambil keputusan.
- 4. Gaya berorientasi pada prestasi, dengan indikator-indikator:
 - a. menetapkan sasaran yang menantang, dan
 - b. mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi.
- 5. Gaya pendelegasian, dengan indikator-indikator:
 - a. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengoptimalkan kemampuannya,
 - b. memberikan kepercayaan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- 6. Gaya *Telling* (memberitahukan), dengan indikator-indikator:
 - a. memberitahukan tentang apa yang menjadi tugas pekerjaan,
 - b. memberitahukan tentang bagaimana dan kapan pekerjaan dilakukan.
- 7. Gaya *Selling* (menjual), dengan indikator-indikator:
 - a. memberikan instruksi yang jelas,
 - b. Memberikan dukungan.
- 8. Gaya kepemimpinan koersif, dengan indikator-indikator:
 - a. menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan,

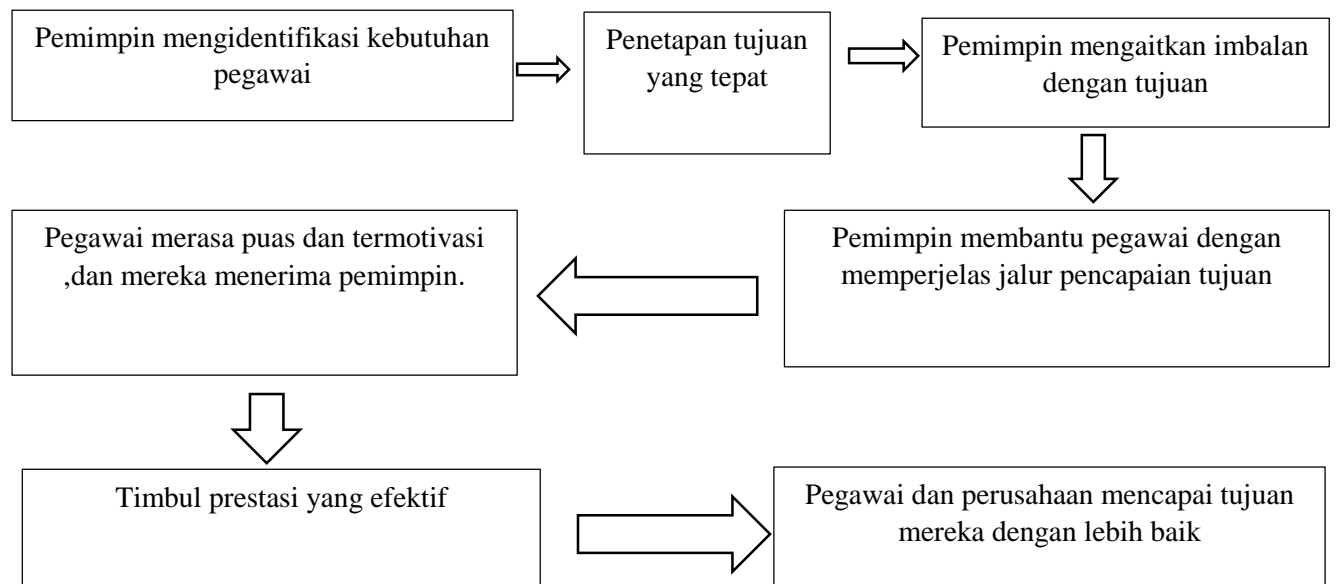
- b. meminta bawahan untuk tidak meniru apa yang dilakukan.
9. Gaya kepemimpinan afiliatif, dengan indikator-indikator:
- a. mengerjakan tugas-tugas yang sulit bersama bawahannya,
 - b. tidak menempatkan dirinya di atas para bawahannya.
10. Gaya kepemimpinan penentu kecepatan (*pacesetting*), dengan indikator-indikator:
- a. membuat standar yang tinggi untuk diikuti,
 - b. menghendaki cara kerja bawahannya meniru cara kerjan yang telah ditunjukkan pemimpin. dan
11. Gaya kepemimpinan pelatihan atau pembinaan (*coaching*) dengan indikator-indikator:
- a. melakukan pembinaan,
 - b. meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan para bawahannya.

Pendapat lain dikemukakan Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:115) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan diantaranya adalah **Kepemimpinan yang**

mengarahkan/pengasuh (direktif) Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja. **Kepemimpinan partisipatif** yaitu berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan. **Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi)** mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya ini, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

GAMBAR 1.1

Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan



(Sumber : Robert House 1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:115)

Dapat disimpulkan dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat keefektifan seorang pemimpin tidak ditentukan oleh gaya arah dan cocok bagi dirinya, melainkan apakah gaya kepemimpinan tersebut cocok bagi karyawannya.

3. Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil

a. Pengertian Disiplin

Pengertian disiplin dapat dikonotasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti yang sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari bahas alatin “Disciplina” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. jadi sifat disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan.¹⁰

Di dalam buku Wawasan Kerja Aparatur Negara disebutkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah :

*“Sikap mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan Pemerintah atau etik, norma serta kaidah yang berlaku dalam masyarakat”.*¹¹

Sedangkan menurut Sutopo Yuwono di dalam bukunya yang berjudul Dasar-Dasar Produksi, diungkapkan bahwa :

*“Disiplin adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi keputusan yang telah ditetapkan”.*¹²

Selanjutnya Alfred R. Lateiner dan I.S. Levine telah memberikan definisi antara lain, disiplin merupakan suatu kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pekerja yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.¹³

¹⁰ I.G. Wursanto, Managemen Kepegawaian. Kenisisus, Yogyakarta, 1989, hal. 108

¹¹Wawasan Kerja Aparatur Negara, BP-7 Pusat, jakarta, 1993, hal. 24

¹²Nurlita Witarasa, Dasar-Dasar Produksi, Karunika, jakarta, 1988, hal. 102

¹³I.S. Livine Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja. Terjemahan oleh iral Soedjono, Cemerlang, Jakarta, 1980, hal 71

Di samping beberapa pengertian mengenai disiplin pegawai tersebut di atas, A.S. Moenir mengemukakan bahwa :

“Disiplin adalah ketaatan yang sikapnya impersonal, tidak memakai perasan dan tidak memakai perhitungan pamrih atau kepentingan pribadi”.¹⁴

Kaitannya dengan kedisiplinan, Astrid S. Susanto¹⁵ juga mengemukakan sesuai dengan keadaan di dalam setiap organisasi, maka disiplin dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam yaitu :

- a. Disiplin yang bersifat positif.
- b. Disiplin yang bersifat negatif.

Merupakan tugas seorang pemimpin untuk mengusahakan terwujudnya suatu disiplin yang mempunyai sifat positif, dengan demikian dapat menghindarkan adanya disiplin yang bersifat negatif.

Disiplin positif merupakan suatu hasil pendidikan, kebiasaan atau tradisi dimana seseorang dapat menyesuaikan dirinya dengan keadaan, adapun disiplin negatif sebagai unsur di dalam sikap patuh yang disebabkan oleh adanya perasaan takut akan hukuman.

Adapun ukuran tingkat disiplin pegawai menurut I.S. Levine¹⁶, adalah sebagai berikut :

“Apabila pegawai datang dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik dan tepat pada pekerjaannya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah dan cara kerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan, dan selesai pada waktunya.”

Berdasarkan pada pengertian tersebut di atas, maka tolak ukur pengertian kedisiplinan kerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kepatuhan terhadap jam-jam kerja.

¹⁴A.S. Moenir, Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian, Gunung Agung, Jakarta, 1983, hal. 152.

¹⁵Astrid S. Susanto, Komunikasi Dalam Teori dan Praktek, Bina Aksara, Jakarta, 1974, hal 305.

¹⁶ I.S. Levine, Op. City, hal. 72.

2. Pimpinan datang tepat waktu dalam menegakkan peraturan
3. Kepatuhan terhadap instruksi dari atasan, serta pada peraturan dan tata tertib yang berlaku.
4. Berpakaian yang baik pada tempat kerja dan menggunakan tanda pengenal instansi.
5. Menggunakan dan memelihara bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan kantor dengan penuh hati-hati.
6. Memberlakukan hukuman yang jelas kepada pegawai yang melakukan kesalahan
7. Bekerja dengan mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan.

Selanjutnya untuk lebih memperjelas arti dan makna disiplin kerja, Alex S. Nitisemito¹⁷ antara lain mengemukakan, bahwa kedisiplinan lebih dapat diartikan suatu sikap atau perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi yang bersangkutan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Adapun menurut peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah dimuat di dalam Bab II Pasal (2) UU No.43 Tahun 1999, ada beberapa keharusan yang harus dilaksanakan yaitu :

1. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, serta melaksanakan perintah-perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berhak.
2. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Menggunakan dan memelihara barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya.
4. Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan atasannya.

¹⁷ Alex S. Nitisemito, *Menegemen Sumber Daya Manusia*, Sasmito Bross, Jakarta, 1980, hal. 260.

Dengan demikian, maka disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin.

Kedisiplinan pegawai dapat ditegakkan apabila peraturan-peraturan yang telah ditetapkan itu dapat diatasi oleh sebagian besar pegawainya dalam kenyataan, bahwa dalam suatu instansi apabila sebagian besar pegawainya mentaati segala peraturan yang telah ditetapkan, maka disiplin pegawai sudah dapat ditegakkan.

F. Definisi Konseptual

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya.

2. Disiplin Kerja

Sikap mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan Pemerintah atau etik, norma serta kaidah yang berlaku dalam masyarakat.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur satu variabel. Artinya, definisi operasional adalah semacam petunjuk

pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu Variabel.¹⁸ Definisi operasional akan ditentukan gejala atau indikator variabel dan bagaimana mengukur gejala atau indikator tersebut.

Berdasarkan kajian teori-teori yang telah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini saya akan menggabungkan tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan Partisipatif atau demokratis. Gaya kepemimpinan ini yang diukur dengan indikator, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan direktif dengan indikator-indikator:
 - Memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengetahui apa yang di harapkan untuk dilakukannya
 - Memprioritaskan pekerjaan,dan
 - Memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas
2. Gaya kepimipinan suportif dengan indikator, yaitu:
 - Menunjukkan sikap ramah kepada bawahan
 - Memberikan perhatian akan kebutuhan bawahan.
 - Menjelaskan permasalahan terkait pekerjaan, dan
 - Memberi dukungan pada bawahan
3. Gaya kepimipinan partisipatif dengan indikator
 - Berkonsultasi dengan bawahan terkait Pekerjaan
 - Menggunakan saran yang diberikan bawahan sebelum mengambil keputusan.

Untuk melihat disiplin pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna maka indikator kedisiplinan antara lain:

- Kepatuhan terhadap jam-jam kerja
- Pimpinan datang tepat waktu dalammenegakkan peraturan

¹⁸Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES 1989, Hal. 46

- Kepatuhan terhadap instruksi dari atasan, serta pada peraturan dan tata tertib yang berlaku.
- Berpakaian yang baik pada tempat kerja dan menggunakan tanda pengenal instansi.
- Menggunakan dan memelihara bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan kantor dengan penuh hati-hati.
- memberlakukan hukuman yang jelas kepada pegawai yang melakukan kesalahan
- Bekerja dengan mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan

H. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Ini berarti untuk mendapatkan data yang valid dalam penelitian haruslah berlandaskan keilmuaan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Untuk memperoleh semuanya itu maka dalam bab ini akan dijabarkan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian yang valid.

Menurut Singarimbun (1983:24) “ metode dapat diartikan sebagai cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian”. Sedangkan penelitian dapat di artikan “ suatu tindakan yang bertujuan untuk mencari sejumlah data, menyusun dan menganalisanya berdasarkan problem dan fenomena tertentu dengan menunjukkan problem yang sebenarnya, memperoleh sebab-sebab dan cara pemecahannya”.

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif. Yaitu istilah umum yang mencakup beberapa teknikkuantitatif diantaranya

penelitian yang menuturkan, mengklasifikasikan, menggambarkan dan menganalisa data serta untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada pada saat sekarang ini dengan menggunakan teknik interview, questioner dan dokumentasi.¹⁹Jadi jenis penelitian kuantitatif merupakan suatu penelitian yang menerangkan, menggambarkan, menuturkan dan menjelaskan serangkaian peristiwa atau fenomena yang terjadi dilapangan. Alasan penggunaan jenis penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan Pengaruh Implementasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna Periode 2012-2013

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Yang dimaksud dengan unit adalah tempat peneliti melakukan penelitian dan merupakan tempat peneliti dapat menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang akan teliti. Penelitian ini mengambil lokasi di Kabupaten Natuna, dikarenakan kecenderungan pegawai negeri sipil di Kabupaten Natuna tingkat kedisiplinannya masih rendah.

3. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data primer

Data ini diperoleh dengan cara mengumpulkan sejumlah keterangan atau fakta melalui kuesioner secara terarah dan sistematis. Adapun data primer dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

¹⁹ Winarno Surakhmad. *Op.Cit.* Hlm.139.

Tabel 1.1

Data Primer Penelitian

No	Sumber	Teknik Pengumpulan data
1	PNS	Wawancara
2	PNS	Kuesioner

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan keterangan atau fakta yang diperoleh secara tidak langsung, tetapi diperoleh melalui studi pustaka, literature, peraturan perundang-undangan, karya ilmiah dan sumber tertulis lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Adapun data sekunder dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2

Data Sekunder Penelitian

No	Nama Data
1	Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai
2	Absensi Pegawai

4. **Unit Analisa Data**

Unit analisa data dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Kesehatan, Kepala Bagian Kepegawaian, dan seluruh PNS di Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna.

5. **Teknik Pengambilan Populasi dan Sampel**

1) Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2010:61). Dalam penelitian ini yang di jadikan populasi adalah keseluruhan dari pegawai yang bekerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna yang berjumlah 50 orang.

2) Sampel

Arikunto (2002:112) menyatakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan, maka dalam penulisan laporan ini menggunakan metode teknik pengambilan sampel, dimana untuk mendapatkan sampel yang sesuai dan memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota populasi yang heterogen maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Probability Sampling* dengan *Propotional Stratified Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel secara proposional dimana lokasi kerja yang memiliki populasi lebih banyak maka sampelnya pun lebih banyak dari lokasi kerja yang lain dan sampel didasarkan atas jumlah karyawan dari masing-masing sub bagian. Sampel yang diambil adalah 34 orang dikarenakan pada waktu penelitian PNS yang hadir hanya 34 orang sisanya dinas diluar kota dan tidak masuk kerja.

6. **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh masukan yang optimal dalam kaitan dengan kepentingan terhadap penelitian dan penulisan ini, maka digunakan beberapa kegiatan dalam bentuk:

- a. Kuisisioner yaitu peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara tertulis kepada responden. Kuisisioner yang diberikan berbentuk pertanyaan tertutup/terstruktur, yakni responden memilih jawaban yang sesuai pada pertanyaan yang diajukan.
- b. Wawancara (interview) yaitu penelitian secara langsung mengajukan pertanyaan lisan kepada responden. Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara bebas, sedangkan pertanyaan tidak dipersiapkan lebih dahulu melainkan berdasarkan respon terhadap permasalahan yang dibicarakan pada saat terjadi dialog antara peneliti dengan responden.
- c. Dokumentasi yaitu peneliti berusaha mengumpulkan data yang berasal dari buku-buku, arsip-arsip, agenda, catatan-catatan maupun media on line lainnya yang relevan dengan permasalahan penelitian. Dokumentasi tersebut berasal dari perpustakaan, instansi tempat penelitian, dan dari literatur lainnya.

7. **Validitas dan Reliabilitas**

Try out peneliti lakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas Kuisisioner yang nantinya akan digunakan dalam penelitian. *Try out* dalam penelitian ini adalah *try out* terpisah di Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna dengan subjek seluruh PNS.

a. Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat ukur tersebut melakukan fungsi ukurnya, dengan kata lain mengukur apa yang seharusnya diukur. Pada penelitian ini validitas yang digunakan adalah validitas isi, yaitu sejauh mana isi

alat ukur itu mencerminkan ciri atribut yang hendak diukur. Isi alat ukur itu tidak saja menunjukkan bahwa tes tersebut harus komprehensif tetapi harus juga memuat isi yang relevan, tidak keluar dari batas tujuan ukur.²⁰

Penelitian ilmiah memerlukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur dan hal tersebut memegang peranan penting. Artinya, sebelum alat ukur tersebut digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, perlu diadakan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu. Validitas didefinisikan sebagai seberapa cermat suatu tes melakukan fungsi ukurnya. Dua prinsip dari validitas yang tidak dapat dipisahkan menurut Hadi yaitu kejituan dan unsur penelitian. Kejituan adalah seberapa jauh alat pengukur dapat mengungkap dengan jitu gejala atau bagian gejala bagian yang hendak diukur, sedang ketelitian adalah seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan *reading* yang teliti dan cermat.²¹ Hasil dari uji validitas akan di dapat *corrected item* yang diperoleh pada tiap-tiap item. Apabila *corrected item* yang ada menunjukkan nilai kurang dari 0,3, maka aitem tersebut tidak valid dan digugurkan sehingga tidak akan digunakan dalam Kuesioner penelitian.

b. Reliabilitas

Reliabilitas suatu alat ukur juga harus diperhatikan. Menurut Azwar, reliabilitas merupakan terjemahan dari kata *reliability* yang berasal dari kata *rely* dan *ability*.²² Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang *reliable*. Walaupun reliabilitas mempunyai berbagai nama lain seperti keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi, dan

²⁰Azwar, Syaifudin. *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta. 2003. hlm.4.

²¹Hadi, Sutrisno. *Metodologi Reseach*. Andi Offset. Yogyakarta. 2000. hlm.18.

²²*Op.Cit.* hlm.35.

sebagainya, namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

Keandalan suatu alat ukur pada prinsipnya dapat dilihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Arikunto menjelaskan bahwa reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.²³ Uji reliabilitas dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menganalisis data dari satu kali pengujian.

8. Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data tentang Pengaruh Implementasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna. Kuesioner ditujukan untuk mengumpulkan informasi dengan mengumpulkan sejumlah pertanyaan tertulis kemudian dijawab tertulis oleh responden, selanjutnya peneliti menggunakan angket skala lima tingkat (likert). Adapun rumus yang digunakan adalah.

$$P = f/n \times 100\%$$

Dimana: P = Prosentase

f = frekuensi atau banyaknya jawaban

n = Jumlah responden

²³Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta. 2006. hlm.21.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif. Teknik analisis data dengan menggunakan model analisis kuantitatif merupakan model yang berpangkal peristiwa yang dapat diukur secara kuantitatif atau yang dinyatakan dengan angka (skala, indeks, rumus dan sebagainya). Selanjutnya, tahapan analisis data kuantitatif. Analisa ini menggunakan analisa persamaan regresi linier sederhana. Dimana Regresi adalah pengukur hubungan dua variabel atau lebih yang dinyatakan dengan bentuk hubungan atau fungsi. Untuk menentukan bentuk hubungan (regresi) diperlukan pemisahan yang tegas antara variabel bebas yang sering diberi simbol X dan variabel tak bebas dengan simbol Y. Pada regresi harus ada variabel yang ditentukan dan variabel yang menentukan atau dengan kata lain adanya ketergantungan variabel yang satu dengan variabel yang lainnya dan sebaliknya. Kedua variabel biasanya bersifat kausal atau mempunyai hubungan sebab akibat yaitu saling berpengaruh. Sehingga dengan demikian, regresi merupakan bentuk fungsi tertentu antara variabel tak bebas Y dengan variabel bebas X atau dapat dinyatakan bahwa regresi adalah sebagai suatu fungsi $Y = f(X)$.

Bentuk regresi tergantung pada fungsi yang menunjangnya atau tergantung pada persamaannya. Rumus regresi linear sederhana penilaian pengaruh implementasi gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai tabel berikut :

$$Y' = a + bX$$

Keterangan:

Y' = Variabel dependen (nilai yang diprediksikan)

X = Variabel independen

a = Konstanta (nilai Y' apabila $X = 0$)

b = Koefisien regresi (nilai peningkatan jika bernilai positif ataupun penurunan jika bernilai negatif)

Kategorisasi penilaian pengaruh implementasi gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai tabel interpretasi berikut :

Tabel 1.3.

Interpretasi

Skor	Keterangan
0,00 - 0,199	sangat rendah
0,20 - 0,399	rendah
0,40 - 0,599	sedang
0,60 - 0,799	kuat
0,80 - 1,000	sangat kuat

Teknik analisis data kuantitatif dalam penelitian ini digunakan untuk melihat sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai dinas Kesehatan Kabupaten Natuna.