

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORITIS**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Gaya Kepemimpinan**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.<sup>1</sup> Ilmu kepemimpinan telah berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar bersedia diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>2</sup>

Menurut Ngilim Purwanto, kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan untuk dijadikan

---

<sup>1</sup> Irham Fahmi, *Pengantar Ilmu Kepemimpinan.....*, hlm. 1

<sup>2</sup> Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan.....* hlm. 33

sebagai sarana dalam rangka meyakinkan orang-orang yang dipimpinnya agar mereka melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta tidak merasa terpaksa.<sup>3</sup>

Menurut Fiedler, kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.<sup>4</sup> Allah SWT berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

*"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S. Al-Baqarah [2]: 30).<sup>5</sup>*

Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain

<sup>3</sup> *Ibid.*, hlm. 34

<sup>4</sup> Veitzal Rivai, Mayor Jendral TNI Bachtiar, Brigadir Jendral Pol. Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2013), hlm. 3.

<sup>5</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran Syaamil : Al-Quran dan Terjemahannya*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010). hlm. 34.

untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan seseorang atau sekelompok orang agar bersedia diarahkan melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Mayoritas para ahli mengevaluasi efektivitas kepemimpinan berdasarkan konsekuensi terhadap tindakan pemimpin bagi pengikut serta komponen lainnya dalam organisasi. Berbagai jenis hasil yang digunakan itu mencakup kinerja dan pertumbuhan kelompok atau organisasi pemimpin tersebut, kesiapannya untuk menghadapi tantangan atau krisis, kepuasan para pengikut terhadap pemimpin, komitmen pengikut terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan pengembangan psikologis para pengikutnya, bertambahnya status pemimpin dalam kelompok, dan kemajuan pemimpin yang memegang wewenang lebih tinggi bagi jalannya organisasi.<sup>6</sup>

Sifat-sifat dan ciri kepemimpinan yang berhasil itu terdiri dari watak dan kepribadian yang terpuji, keinginan melayani bawahan, memahami kondisi lingkungan, intelegensi yang tinggi, berorientasi ke depan, serta sikap terbuka dan tegas.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Mustadin Tagala, *Psikologi Industri Organisasi*, (Depok: RajaGrafindo Persada, 2018), hlm. 170

<sup>7</sup> Rois Arifin, Amirullah, Khalikussabir, *Budaya dan Perilaku Organisasi*, (Malang: Empat Dua, 2017), hlm. 129

## b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.<sup>8</sup>

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku bisa dipengaruhi beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri pemimpin.<sup>9</sup>

Menurut Prasetyo, gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang memengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan.<sup>10</sup>

Gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya terhadap para pengikutnya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi dan budaya sistem sosialnya. Seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam memengaruhi para pengikutnya.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai, Muliaman Darmansyah Hadad, H. Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Depok: RajaGrafindo Persada, 2017), hlm. 42

<sup>9</sup> Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2017), hlm. 364.

<sup>10</sup> Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan...*, hlm. 71

<sup>11</sup> Wirawan, *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2013), hlm. 352.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin terhadap bawahannya.

### c. Tipe Gaya Kepemimpinan

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

Gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, diantaranya:

#### 1) Kepemimpinan Karismatik

Tipe kepemimpinan karismatik selalu menjaga keseimbangan antar pelaksanaan tugas dan komunikasi atau hubungan baik dengan bawahannya. Komunikasi atau hubungan antara pemimpin dengan bawahan berorientasi rasional dan bukan berorientasi kekuasaan.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*, hlm. 67.

Dalam teori kepemimpinan, House mengemukakan bahwa, “pemimpin karismatik bertindak dengan cara yang unik yang memiliki efek karismatik tertentu pada pengikut mereka (Tabel 2.1). Bagi House, karakteristik kepribadian seorang pemimpin karismatik termasuk menjadi dominan, memiliki keinginan yang kuat untuk memengaruhi orang lain, menjadi percaya diri, dan memiliki rasa yang kuat dari nilai-nilai moral sendiri.”<sup>13</sup>

**Tabel. 2.1**  
**Karakteristik Kepribadian, Perilaku, dan Efek Pada Pengikut Kepemimpinan Karismatik**

<b>Karakteristik Kepribadian</b>	<b>Perilaku</b>	<b>Efek Pada Pengikut</b>
a) Dominan b) Keinginan untuk memengaruhi c) Percaya diri d) Nilai-nilai moral yang kuat	a) Menetapkan model peran yang kuat b) Menunjukkan kompetensi c) Mengartikulasikan tujuan d) Mengkomunikasikan harapan yang tinggi e) Mengekspresikan keyakinan f) Membangkitkan motivasi	a) Kepercayaan dalam ideologi pemimpin b) Keyakinan bersama antara pemimpin dan pengikut c) Penerimaan tidak perlu diragukan lagi d) Kasih sayang terhadap pemimpin e) Ketaatan f) Identifikasi dengan pemimpin g) Keterlibatan emosional h) Tujuan meningkat

<sup>13</sup> Emron Edison, Yohny Anwar, Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 94.

		i) Meningkatkan keyakinan
--	--	---------------------------

Ada dua karakteristik pemimpin karismatik, yaitu pemimpin karismatik visioner dan pemimpin karismatik di masa krisis. Melalui kemampuan komunikasi, pemimpin karismatik visioner mengaitkan kebutuhan dan target dari pengikutnya dengan target atau tugas organisasi. Mengaitkan para pengikut dengan arah, misi, dan tujuan organisasi akan lebih mudah jika mereka merasa tidak puas atau tidak tertantang dengan keadaan saat ini. Pemimpin karismatik yang visioner memiliki kemampuan untuk melihat sebuah gambar besar dan peluang yang ada pada gambar besar tersebut. Sebaliknya, pemimpin karismatik pada masa krisis akan menunjukkan pengaruhnya ketika sistem harus menghadapi situasi dimana pengetahuan, informasi, dan prosedur yang ada tidak mencukupi. Pemimpin jenis ini mengkomunikasikan dengan jelas tindakan apa yang harus dilakukan dan apa konsekuensi yang dihadapi.<sup>14</sup>

Tegasnya seorang pemimpin yang karismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret

---

<sup>14</sup> John. M Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh Jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 211

mengapa orang tertentu itu dikagumi.<sup>15</sup> Dengan kekuatan yang dimiliki, pemimpin karismatik bisa dengan mudah memengaruhi pengikut atau anggotanya untuk tujuan-tujuan tertentu.

Salah satu contoh pemimpin karismatik adalah Presiden pertama Indonesia, Soekarno. Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, sampai saat ini Soekarno tetap dikenang sebagai tokoh yang luar biasa.

## 2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan sosok pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.<sup>16</sup>

Pemimpin transaksional akan menyesuaikan tujuan, petunjuk dan misi karena alasan praktis. Sebaliknya, pemimpin transformasional membuat perubahan besar pada misi dari unit perusahaan, cara berbisnis dan manajemen SDM untuk mencapai visi mereka. Pemimpin transformasional akan merombak seluruh filosofi, sistem dan budaya sebuah organisasi. Dalam melakukan ini, pemimpin transformasional

---

<sup>15</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hlm.37.

<sup>16</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2006), hlm. 213

menggunakan dan berpegang pada metode sikap, karisma dan transitif dalam kepemimpinan.<sup>17</sup>

Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu<sup>18</sup>:

- a) *Memiliki strategi yang jelas.* Pemimpin melakukan dan/atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta diskomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- b) *Kepedulian.* Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan kerja dan kenyamanan kerja.
- c) *Merangsang anggota.* Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta anggota menerima dan menyadari manfaatnya bagi pribadi dan organisasi.
- d) *Menjaga kekompakan tim.* Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain. Potensi

---

<sup>17</sup> *Ibid*, hlm. 214.

<sup>18</sup> Emron Edison, Yohny Anwar, Imas Komariyah, *Manajemen Sumber....*, hlm. 98

keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi kekuatan yang luar biasa dan harmonis.

- e) *Menghargai perbedaan dan keyakinan.* Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

### 3) Kepemimpinan Transaksional

Dalam pandangan Daft, pemimpin transaksional memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memenuhi bawahan dapat meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi-fungsi manajemen. Mereka bekerja keras, bersifat toleran dan bersikap adil. Mereka membanggakan diri karena menjalankan segala sesuatu dengan mulus dan efisien. Pemimpin transaksional banyak menekankan pada aspek-aspek nonpribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran. Mereka memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan memenuhi norma dan nilai-nilai organisasi. Kepemimpinan transaksional penting bagi semua

organisasi, namun memimpin perubahan memerlukan pendekatan yang berbeda.<sup>19</sup>

Meskipun perubahan yang dilakukan oleh gaya kepemimpinan transformasional jauh lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, bukan berarti gaya transaksional menjadi tidak berarti. Sebab, para anggota diikutsertakan dalam merumuskan tujuan melalui sebuah transaksi yang jelas dan terukur.

Pemimpin transaksional menyadari bahwa sebuah transaksi untuk mengeksekusi sebuah strategi besar harus memiliki peta yang jelas dan didukung oleh kemampuan yang dapat dipercaya, bahkan ia tidak mau menjadikan transaksi sebuah eksperimen yang tidak logis.

#### 4) Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri.<sup>20</sup>

Jerris menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan

---

<sup>19</sup> *Ibid*, hlm. 99

<sup>20</sup> Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan dan....*, hlm. 74

*knowledge* dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja.<sup>21</sup>

Tipe kepemimpinan demokratis mengindikasikan kepemimpinan yang aktif, dinamik dan terarah. Dalam pengambilan keputusan, tipe demokratis selalu mengedepankan musyawarah.<sup>22</sup>

Gaya yang demokratis didasarkan pada rasa saling menghormati di antara sesama rekan tanpa melihat peran atau status mereka. Ketika pemimpin tersebut mengetahui bahwa rekan-rekannya ternyata tidak memiliki keterampilan atau pengalaman, dia akan menciptakan beberapa peluang bagi mereka supaya dapat tumbuh dan berkembang. Kelebihan gaya ini adalah mampu menciptakan suasana yang positif dan keyakinan bahwa inovasi yang muncul akan dihargai, ide-ide baru akan diuji dan dieksplorasi.<sup>23</sup>

Ciri pemimpin demokratis adalah sebagai berikut<sup>24</sup>:

- a) Sebagai pemimpin, ia menjebatani, baik antar kelompok dalam organisasi maupun dengan dunia luar. Pemimpin autoraktik hanya memperjuangkan pandangan

---

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*, hlm. 68.

<sup>23</sup> Carol O'Connor, *Kepemimpinan Yang Sukses Dalam Seminggu*, (Jakarta: Indeks, 2014), hlm. 62

<sup>24</sup> Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian* (Surabaya: Ghalia Indonesia, 2012), hlm. 112

perusahaan, dan pemimpin *laissez-faire* semata-mata memperjuangkan kepentingan kelompok.

- b) Sebagai pemimpin, dia menerangkan alasan perintahnya dan berusaha memberitahukan kelompok mengenai rencana masa depan.
- c) Sebagai pemimpin, dia membicarakan masalah bersama yang lainnya. Memandang bahwa bawahan harus diperhatikan, tetapi keputusan akhir tetap ada di tangannya sebagai pemimpin.
- d) Keputusan diambil melalui pertimbangan saran atau diskusi bersama bawahan atau orang lain.<sup>25</sup>
- e) Berorientasi pada tujuan dan mendorong karyawan untuk berkinerja tinggi melalui ide-idenya.
- f) Luwes dan tidak kaku serta dapat bersinergi dengan bagian-bagian lainnya.

Hasil dari kepemimpinan demokratis kebanyakan positif. Pertama, kepemimpinan demokratis menghasilkan kepuasan, komitmen dan kekompakkan anggota kelompok yang lebih besar. Kedua, di bawah kepemimpinan demokratis terdapat lebih banyak keramahan, saling memuji, dan tukar pikiran tentang kelompok. Bawahan cenderung bergaul dengan baik satu sama lain dan mau

---

<sup>25</sup> Emron Edison, Yohny Anwar, Imas Komariyah, *Manajemen Sumber...* hlm. 100

berpartisipasi dalam kelompok membuat lebih kompak. Ketiga, kepemimpinan demokratis menghasilkan motivasi kerja yang lebih kuat dan kreativitas yang lebih besar. Orang-orang termotivasi untuk mengejar bakatnya sendiri di bawah struktur mendukung dari kepemimpinan demokratis. Terakhir, di bawah pemimpin demokratis karyawan berpartisipasi lebih dan lebih memiliki komitmen pada keputusan kelompok.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis ini memiliki kedekatan yang sangat kuat dengan bawahan. Tapi ada kelemahan-kelemahan, diantaranya beberapa keputusan diambil dengan cara konsensus atau *brainstorming* atau bahkan pemimpin meminta lebih dulu pertimbangan-pertimbangan kepada bawahan sehingga keputusan menjadi lambat.

#### 5) Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan dari pemimpin secara penuh. Di sini pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan, memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara mencapai sasaran tersebut, baik sasaran utama maupun sasaran minornya. Ia juga berperan sebagai pengawas

terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar apabila karyawan mengalami masalah.<sup>26</sup>

Pemimpin otoriter tidak mendorong komunikasi antara anggota kelompok, tetapi mereka lebih menyukai jika komunikasi mengarah kepada mereka. Dalam mengevaluasi orang lain, pemimpin otoriter memberikan pujian dan kritik secara bebas, tetapi hal itu diberikan berdasarkan standar pribadi mereka daripada berdasarkan kritik objektif.

Falsafah dalam gaya kepemimpinan ini adalah “Bawahan adalah untuk pimpinan/atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana kegiatan keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pimpinan menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, paling cakap dan pimpinan tidak mempunyai kesalahan.<sup>27</sup>

Beberapa pihak mendebatkan bahwa kepemimpinan otoriter mewakili pandangan pesimis terhadap orang lain, pandangan negatif, serta mengecilkan hati. Tetapi beberapa pihak lain pun menyatakan bahwa kepemimpinan otoriter merupakan bentuk kepemimpinan yang sangat dibutuhkan, karena hal itu akan memberikan tujuan yang positif, khususnya untuk orang yang mencari keamanan dan tanggung jawab. Dalam banyak konteks kepemimpinan otoriter membuat mereka mengetahui peraturan

---

<sup>26</sup> Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan dan....*, hlm. 71

<sup>27</sup> R. Supomo, Eti Nurhayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Yrama Widya, 2018) hlm. 123.

dan standar tentang apa yang harus mereka lakukan. Pemimpin otoriter sangat efisien dan sukses dalam memotivasi orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam konteks ini, kepemimpinan otoriter sangat berguna.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter:<sup>28</sup>

- a) Wewenang mutlak berpusat pada pimpinan
- b) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pemimpin
- c) Komunikasi berlangsung satu arah
- d) Pengawasan dilakukan secara ketat
- e) Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan kesempatan
- f) Lebih banyak kritik daripada pujian
- g) Pemimpin menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna
- h) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan.

Kelebihan gaya kepemimpinan otoriter<sup>29</sup>:

- a) Keputusan dapat diambil secara cepat
- b) Mudah dilakukan pengawasan

Kelemahan gaya kepemimpinan otoriter<sup>30</sup>:

- a) Keberhasilan yang dicapai disebabkan ketakutan bawahan terhadap atasannya dan bukan atas dasar keyakinan bersama

---

<sup>28</sup> *Ibid*, hlm. 72.

<sup>29</sup> *Ibid*.

<sup>30</sup> *Ibid*.

- b) Disiplin yang terwujud selalu di bayang-bayangi dengan ketakutan akan hukuman yang keras, bahkan pemecatan
- c) Setiap perbedaan di antara anggota kelompok diartikan sebagai kelicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau intruksi yang telah diberikan
- d) Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi sehingga tidak diberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya
- e) Pengawasan hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan ditaati atau dijalankan dengan baik oleh anggotanya
- f) Pemimpin melaksanakan inspeksi, mencari kesalahan dan meneliti orang-orang yang dianggap tidak taat pada pemimpin kemudian mengancam dengan hukuman. Sebaliknya, orang-orang yang berlaku taat dan menyenangkan pribadinya dijadikan anak emas dan diberi penghargaan
- g) Kekuasaan berlebih ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah dan tugas jika tidak ada perintah langsung.

#### 6) Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Pemimpin *Laissez-Faire* mengabaikan pekerja dan motivasi kerjanya. *Laissez-Faire* berdiri sendiri sebagai sebuah gaya kepemimpinan, beberapa menamakannya *nonleadership* (tanpa kepemimpinan).<sup>31</sup>

Dapat dikatakan bahwa persepsi seorang pemimpin yang *laissez-faire* memandang bahwa organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus di laksanakan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.<sup>32</sup>

Menurut Sukanto, ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas adalah<sup>33</sup>:

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minim
- b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat setiap anggota selalu siap apabila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya

---

<sup>31</sup> Peter G. Northouse, *Pengantar Kepemimpinan, Konsep dan Praktik* , hlm. 116

<sup>32</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* , hlm. 38

<sup>33</sup> Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan dan....*, hlm. 75

- c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam menentukan tugas
- d) Kadang-kadang memberikan komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Ciri-ciri lain dari gaya kepemimpinan kendali bebas menurut Handoko dan Reksohadiprojo, yaitu<sup>34</sup>:

- a) Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri
- b) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum
- c) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

Seorang pemimpin *laissez-faire* cenderung pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakan.

Sebagian besar kepemimpinan *laissez-faire* akan memberikan hasil yang negatif. Efek terbesarnya adalah sangat sedikit tugas yang terselesaikan oleh karyawannya. Hal ini karena orang-orang tidak memiliki arahan dan tidak tahu apa

---

<sup>34</sup> *Ibid.*

yang harus dilakukan, sehingga mereka cenderung tidak melakukan apapun. Jika tidak ada tujuan dan arahan, maka karyawan akan mendapatkan kesulitan menukan maksud dari pekerjaan mereka sehingga mereka menjadi tidak termotivasi dan kesal. Sebagai hasilnya, produktivitas karyawaan tersebut akan menurun.

#### 7) Kepemimpinan Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan yang masih tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris.

Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Biasanya terungkap dalam kata-kata seperti “seluruh anggota organisasi adalah anggota keluarga besar” dan pernyataan-pernyataan lain yang sejenis. Artinya pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi seadil dan setara mungkin.<sup>35</sup>

Rivai menjelaskan bahwa pemimpin dengan tipe paternalistik, menjalankan perannya sebagai berikut<sup>36</sup>:

- a) Mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan bawahannya

---

<sup>35</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek...*, hlm. 38

<sup>36</sup> Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen....*, hlm. 67.

- b) Berhubungan dengan bawahannya diposisikan dalam hubungan antara bapak dan anak
- c) Memperhatikan pemenuhan kebutuhan fisik bawahannya dengan maksud agar bawahannya melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

#### 8) Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam Islam juga terdapat konsep mengenai kepemimpinan. Untuk memahaminya digunakan tiga pendekatan yaitu pendekatan normatif, historis dan teoritik.<sup>37</sup>

##### a) Pendekatan Normatif

Dasar konseptual kepemimpinan Islam secara normatif bersumber pada Al-Qur'an dan Hadits yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu:

1. Prinsip tanggung jawab dalam organisasi
2. Prinsip etika tauhid
3. Prinsip keadilan
4. Prinsip kesederhanaan

##### b) Pendekatan Historis

Dengan pendekatan historis ini diharapkan akan lahir pemimpin-pemimpin Islam yang memiliki sifat *sidiq*, amanah, fathonah dan lain-lain sebagai syarat

---

<sup>37</sup> Veithzal Rivai, Muliaman Darmansyah Hadad, H. Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Depok: RajaGrafindo Persada, 2017), hlm. 21

keberhasilannya dalam memimpin. Dan sejarah yang objektif akan bertutur dengan jujur tentang betapa rawannya hamba Allah SWT yang bernama manusia ini untuk tergelincir ke dalam lautan dosa, tidak terkecuali nabi sekalipun tetap bisa tergelincir karena khilaf.

c) Pendekatan Teoritik

Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka. Hal ini mengandung arti walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sudah sempurna, namun Islam tidak menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar Islam selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan sunah Rasulullah SAW.

Pengembangan ilmu pengetahuan, kerangka manajemen Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan dari zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islam-pun mencatat dalam setiap akhir zaman akan lahir pembaharuan-pembaharuan pemikiran Islam yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

Khalifah Umar r.a memiliki pemikiran yang cukup unik terkait dengan model kepemimpinan. Beliau berkata “Sesungguhnya persoalan ini tidak patut dan layak, kecuali orang yang lembut tetapi tidak lemah, orang yang kuat tetapi tidak korup (sewenang-wenang)”. Saat dilantik sebagai khalifah, sahabat Umar r.a menyampaikan pidato yang menarik: “Wahai manusia, demi Allah, tidak ada seorangpun dari kalian yang lebih kuat di hadapanku dari orang yang lemah sehingga saya mengambil haknya, dan tidak ada orang yang lebih lemah di hadapanku dari orang yang kuat sehingga aku mengambil hak darinya.”<sup>38</sup>

Model kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan prinsip pertengahan moderat dalam memandang persoalan. Tidak memberikan kekuasaan secara otoriter, atau kebebasan secara mutlak, sehingga bebas dari nilai.<sup>39</sup>

Kepemimpinan dalam Islam bersifat pertengahan, selalu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat dengan prinsip keadilan, persamaan, tidak

---

<sup>38</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 133.

<sup>39</sup> *Ibid.*

condong terhadap kekerasan dan kelembutan, tidak sewenang-wenang dan berbuat aniaya.<sup>40</sup>

#### **d. Gaya Kepemimpinan Yang Mempengaruhi Etos Kerja Karyawan**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Fajar Fathulloh, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel etos kerja sebesar 1,6112, variabel gaya kepemimpinan *laissez faire* bernilai negatif sebesar -1,409, dan variabel gaya kepemimpinan otoraktis bernilai negatif sebesar 0,69. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok digunakan untuk meningkatkan etos kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan demokratis, dari hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 30,6% terhadap etos kerja sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain.<sup>41</sup>

Sedangkan menurut hasil penelitian yang di lakukan oleh Daradinda Betayandiansari Putri, menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan etos kerja. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula etos

---

<sup>40</sup> *Ibid*, hlm. 155.

<sup>41</sup> Mohammad Fajar Fathulloh, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Karyawan di BMT Sahara Tulungagung*.

kerja karyawan, begitupun sebaliknya. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja karyawan berpengaruh sebesar 37%, dan sisanya di pengaruhi faktor lain di luar gaya kepemimpinan transformasional seperti *interpersonal skills*, *dependablity*, dan inisiatif.<sup>42</sup>

## 1. Etos Kerja

### a. Pengertian Etos Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), etos merupakan pandangan hidup yang khas dari suatu golongan sosial.<sup>43</sup> Sedangkan etos kerja berarti semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok.<sup>44</sup>

Allah SWT berfirman:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”. (Q.S At-Taubah [9] : 105)<sup>45</sup>.

<sup>42</sup> Daradinda Betayandiansari Putri, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Etos Kerja Pada Karyawan Non Medis RS PKU Muhammadiyah Surakarta*, (2017).

<sup>43</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia Online, diakses melalui <https://kbbi.web.id/etos>, tanggal 2 September 2019.

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran Syaamil : Al-Quran dan Terjemahannya*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010). hlm. 96.

Anaroga menyatakan bahwa etos kerja adalah suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau suatu umat terhadap kerja.<sup>46</sup> Apabila individu dalam organisasi memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur, maka etos kerjanya akan cenderung lebih tinggi. Sebaliknya, apabila jika pandangan terhadap kerjanya rendah maka etos kerjanya pun akan rendah.

Dari berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan sikap atau pandangan yang seseorang dalam bekerja untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan perilaku dalam bekerja.

Menghadapi tantangan etos kerja dan idealisme, perlu dibangun dedikasi, kerja keras dan kejujuran. Prinsip-prinsip kerja dan waktu harus digunakan secara tepat, agar orang tidak menjadi rugi.<sup>47</sup>

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja**

Etos kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yang pada umumnya mempengaruhi etos kerja karyawan adalah<sup>48</sup>:

##### 1) Agama

Agama membentuk nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku.

Sistem nilai tersebut akan mempengaruhi pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap, dan bertindak karyawan

---

<sup>46</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 282.

<sup>47</sup> Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), hlm. 28.

<sup>48</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan....*, hlm. 285.

pastilah diwarnai oleh ajaran Islam yang dianutnya. Dengan demikian, kalau ajaran agama itu mengandung nilai-nilai yang dapat memacu pembangunan, jelaslah bahwa agama akan turut menentukan jalannya pembangunan atau modernisasi.

## 2) Pendidikan

Pendidikan yang baik dapat menginternalisasikan etos kerja yang tepat, sehingga individu akan memiliki etos kerja yang sangat tinggi. Pendidikan erat kaitannya dengan pembentukan karakter dan etos kerja dalam jangka panjang, karena pendidikan merupakan proses yang berkelanjutan. Melalui pendidikan yang baik maka dalam diri karyawan akan terbentuk etos kerja yang tinggi.

## 3) Motivasi

Individu yang memiliki etos kerja tinggi adalah individu yang memiliki motivasi yang tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap, yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini karyawan, yang juga dipengaruhi oleh motivasi yang timbul dari dalam dirinya.

## 4) Usia

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan usia di bawah 30 tahun memiliki etos kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang berusia di atas 30 tahun.

## 5) Jenis Kelamin

Jenis kelamin sering kali diidentifikasi dengan etos kerja, beberapa pakar mempublikasikan hasil penelitiannya bahwa perempuan cenderung memiliki etos kerja, komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan yang diembannya di organisasi dibandingkan dengan laki-laki.

Faktor-faktor eksternal yang pada umumnya mempengaruhi etos kerja karyawan adalah<sup>49</sup>:

### 1) Budaya

Sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya. Lalu etos budaya ini secara operasional juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi, dan begitupun sebaliknya.

### 2) Sosial Politik

Tinggi atau rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi juga oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

---

<sup>49</sup> *Ibid.*

### 3) Kondisi Lingkungan (Geografis)

Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

### 4) Struktur Ekonomi

Tinggi rendahnya etos kerja yang dimiliki masyarakat juga dipengaruhi oleh struktur ekonomi yang ada di negara tersebut. Negara yang pro terhadap kemandirian bangsa dan mendukung tumbuh kembangnya produk-produk dalam negeri akan cenderung mendorong masyarakatnya untuk berkembang dalam kemandirian. Misalnya negara Tiongkok (China).

### 5) Tingkat Kesejahteraan

Tingkat kesejahteraan masyarakat juga sangat mempengaruhi etos kerja yang tumbuh dan berkembang di masyarakat. Negara maju dan makmur biasanya memiliki masyarakat yang memiliki etos kerja yang tinggi sehingga mendorong negara tersebut mencapai kesuksesan. Misalnya negara Jepang.

### 6) Perkembangan Bangsa Lain

Dewasa ini, dengan berbagai perkembangan perangkat teknologi serta arus informasi yang tanpa batas, telah mendorong

banyak negara berkembang untuk meniru etos kerja negara lain. Masyarakat di negara berkembang melakukan “*benchmarking*” terhadap bangsa lain yang sebelumnya sudah maju dan berkembang pesat.

### c. Elemen Etos Kerja

Berdasarkan ratusan teori sukses yang beredar di masyarakat saat ini, Sinamo menyederhanakannya menjadi 4 (empat) pilar teori utama. Keempat pilar tersebut sesungguhnya bertanggung jawab menopang semua jenis dan sistem keberhasilan yang berkelanjutan pada semua tingkatan. Keempat elemen tersebut lalu dikonstruksikan dalam sebuah konsep besar yang disebutnya sebagai “Catur Dharma Mahardika” (bahasa sansakerta) yang artinya Empat Dharma Keberhasilan Utama, yaitu; Mencetak prestasi dengan motivasi superior, membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner, menciptakan nilai baru dengan inovasi kreatif dan meningkatkan mutu dengan keunggulan insani.<sup>50</sup>

Keempat Dharma tersebut kemudian dirumuskan menjadi delapan elemen etos kerja, adalah sebagai berikut<sup>51</sup>:

#### 1) Kerja adalah Rahmat

Apa pun pekerjaan kita, entah pengusaha, pegawai kantor, sampai buruh kasar sekalipun adalah rahmat dari Tuhan.

---

<sup>50</sup> *Ibid.*

<sup>51</sup> *Ibid.*

Anugerah itu kita terima tanpa syarat, seperti halnya menghirup oksigen dan udara tanpa biaya sepeserpun.

## 2) Kerja adalah Amanah

Kerja merupakan titipan yang berharga yang dipercayakan kepada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab. Etos ini membuat kita bisa bekerja sepenuh hati dan menjauhi tindakan tercela. Kesadaran amanah ini telah melahirkan spirit moral berupa tanggung jawab kerja yang kemudian menumbuhkan keberanian moral dan keinginan kuat untuk; bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan, bekerja untuk mencapai target, mematuhi semua aturan dan peraturan organisasi secara sadar dan penuh tanggung jawab.

## 3) Kerja adalah Panggilan

Kerja merupakan suatu drama yang sesuai dengan panggilan jiwa sehingga kita sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas. Jadi, jika pekerjaan atau profesi disadari sebagai panggilan, kita bisa berucap pada diri sendiri, *"I'm doing my best!"*. Dengan begitu kita tidak akan merasa puas jika hasil karya kita kurang baik mutunya.

## 4) Kerja adalah Aktualisasi

Pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi, sehingga kita akan bekerja keras

dengan penuh semangat. Apa pun pekerjaan kita semuanya adalah bentuk aktualisasi diri. Meski kadang membuat kita lelah, bekerja tetap merupakan cara terbaik untuk mengembangkan potensi yang ada..

5) Kerja adalah Ibadah

Bekerja merupakan suatu bentuk bakti dan ketakwaan kita terhadap Tuhan, sehingga melalui pekerjaan manusia mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian. Kesadaran ini akan membuat kita bisa bekerja secara ikhlas, bukan demi mencari uang atau jabatan semata.

6) Kerja adalah Seni

Kerja merupakan suatu drama yang sesuai dengan panggilan jiwa sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas.

7) Kerja adalah Kehormatan

Seremeh apapun pekerjaan kita, itu merupakan suatu kehormatan untuk kita. Jika kita bisa menjaga kehormatan dengan baik, maka kehormatan lain yang lebih besar akan datang kepada kita.

8) Kerja adalah Pelayanan

Manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya saja tetapi disamping itu bekerja merupakan suatu cara untuk melayani, sehingga harus bekerja seoptimal

mungkin disertai dengan kerendahan hati. Apapun pekerjaan kita, bisa dijadikan sebagai jalan dalam rangka pengabdian kepada sesama.

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Thoha Putra pada tahun 2016 dengan judul “Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Karyawan di PT. DMI Primagama Yogyakarta”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang di gunakan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Dan adapun upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan etos kerja karyawan diantara, pimpinan selalu memotivasi karyawan, berdiskusi, melakukan kegiatan religius dalam perusahaan seperti sholat berjamaah dan majlis hadits. Tetapi ternyata gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan etos kerja karyawan belum memiliki keseimbangan antara usaha yang dilakukan dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan. Terdapat hal-hal lain yang mempengaruhi naik turunnya etos kerja karyawan baik dari bentuk internal ataupun eksternal.<sup>52</sup>

Pada penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan, yaitu persamaannya dari segi bahasan yang menganalisis gaya kepemimpinan dan penggunaan metode. Perbedaannya dari tempat penelitian, penelitian sebelumnya meneliti di PT. DMI Primagama Yogyakarta, sedangkan tempat penelitian peneliti bertempat di BMT Wira Mandiri Tasikmalaya.

---

<sup>52</sup> Thoha Putra, *Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Karyawan di PT.DMI Primagama Yogyakarta*,

2. Penelitian dilakukan oleh Mohammad Fajar Fathulloh, pada tahun 2015 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Karyawan di BMT Sahara Tulungagung”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel etos kerja sebesar 1,6112, variabel gaya kepemimpinan *laissez faire* bernilai negatif sebesar -1,409, dan variabel gaya kepemimpinan otoraktis bernilai negatif sebesar 0,69. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok digunakan untuk meningkatkan etos kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan demokratis, dari hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 30,6% terhadap etos kerja sedangkan sisanya di pengaruhi oleh faktor lain.<sup>53</sup>

Pada penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan, yaitu persamaannya dari segi bahasan yang membahas mengenai gaya kepemimpinan dan etos kerja. Perbedaannya, dari segi penggunaan metode penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan metode penelitian peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dan juga dari tempat penelitian.

3. Penelitian dilakukan oleh Daradinda Betayandiansari Putri, pada tahun 2017 dengan judul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Etos Kerja Pada Karyawan Non Medis RS PKU Muhammadiyah Surakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat

---

<sup>53</sup> Mohammad Fajar Fathulloh, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Karyawan di BMT Sahara Tulungagung*.

hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan etos kerja. Hal itu di buktikan dengan berdasarkan hasil perhitungan analisis *product moment*, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,644 dan nilai signifikansi  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula etos kerja karyawan, begitupun sebaliknya. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja karyawan berpengaruh sebesar 37%, dan sisanya di pengaruhi faktor lain di luar gaya kepemimpinan transformasional seperti *interpersonal skills, dependability*, dan inisiatif.<sup>54</sup>

Pada penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan, yaitu persamannya dari segi bahasan yang membahas etos kerja dan gaya kepemimpinan meskipun hanya menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Perbedaannya, dari segi penggunaan metode penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan metode penelitian peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dan juga dari segi tempat penelitian.

4. Penelitian di lakukan oleh Ratna Kusumawati, pada tahun 2008 dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

---

<sup>54</sup> Daradinda Betayandiansari Putri, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Etos Kerja Pada Karyawan Non Medis RS PKU Muhammadiyah Surakarta*, (2017).

Pemimpin menggunakan gaya partisipatif yang memiliki keterlibatan cukup tinggi. Dari hasil analisis penelitian di dapatkan bahwa kepuasan kerja dapat di capai melalui gaya kepemimpinan yang tepat dan budaya organisasi yang mendukung, dengan demikian kinerja karyawan akan menjadi lebih tinggi.

Pada penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan, yaitu persamaannya dari segi bahasan yang membahas gaya kepemimpinan. Perbedaannya, dari segi objek penelitian yang meneliti tentang kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penggunaan metode penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan metode penelitian peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dan juga tempat penelitian.

### **C. Kerangka Pemikiran**

Mayoritas para ahli mengevaluasi kepemimpinan berdasarkan konsekuensi terhadap tindakan pemimpin bagi pengikut serta komponen lainnya dalam organisasi. Berbagai jenis hasil yang digunakan itu mencakup kinerja dan pertumbuhan kelompok atau organisasi pemimpin tersebut, kesiapannya untuk menghadapi tantangan atau krisis, kepuasan para pengikut terhadap pemimpin, komitmen pengikut terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan pengembangan psikologis para pengikutnya, bertambahnya status pemimpin dalam kelompok, dan kemajuan pemimpin yang memegang wewenang lebih tinggi bagi jalannya organisasi.

Gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya terhadap para pengikutnya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi dan budaya sistem sosialnya. Seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam memengaruhi para pengikutnya.

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

Gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, diantaranya kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan *laissez-faire* dan kepemimpinan paternalistik.

Dalam suatu perusahaan selain adanya seorang pemimpin, pasti memiliki sejumlah karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia atau karyawan yang aktif dan kreatif untuk membantu perusahaan berkembang maju dan menghasilkan kinerja karyawan yang unggul.

Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan bawahannya untuk memiliki kompetensi dalam bekerja. Karena dengan memiliki kompetensi tersebut karyawan akan mampu mendorong kualitas kinerja perusahaan. Kita bisa melihat perbedaan antara karyawan yang memiliki kompetensi dan yang rendah nilai kompetensinya, pada hasil kinerja yang mereka hasilkan. Untuk itu pemimpin bukan hanya dituntut untuk mampu bekerja secara maksimal namun juga mengerti dimana permasalahan yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

Menurut hasil penelitian yang di lakukan oleh Mohammad Fajar Fathulloh, gaya kepemimpinan demokratis yang di terapkan di BMT Sahara Tulungagung ternyata berpengaruh sebesar 30,6% terhadap etos kerja karyawannya.<sup>55</sup>

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Daradinda Betayandiansari Putri, gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang sangat signifikan dengan etos kerja karyawan. Stimulasi yang di berikan atasan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas berpikirnya sehingga akan berdampak pada meningkatkan etos kerja pada aspek inisiatif. Berdasarkan analisis yang sudah di lakukan, dapat diketahui bahwa sumbangan efektif gaya kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja karyawan yang di peroleh adalah sebesar 37%.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Mohammad Fajar Fathulloh, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja Karyawan Di BMT Sahara Tulungagung*, (2015).

<sup>56</sup> Daradinda Betayandiansari Putri, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Etos Kerja Pada Karyawan Non Medis RS PKU Muhammadiyah Surakarta*, (2017).

Sukamdani mengajarkan agar setiap orang memiliki etos kerja, seperti disiplin, kerja keras, jujur dan berprestasi. Ajaran keteladanan diambilnya dari KH Dewantara. Bahwa yang di depan harus memberikan contoh yang baik, di tengah mendorong dan yang di belakang menyukseskan.<sup>57</sup>

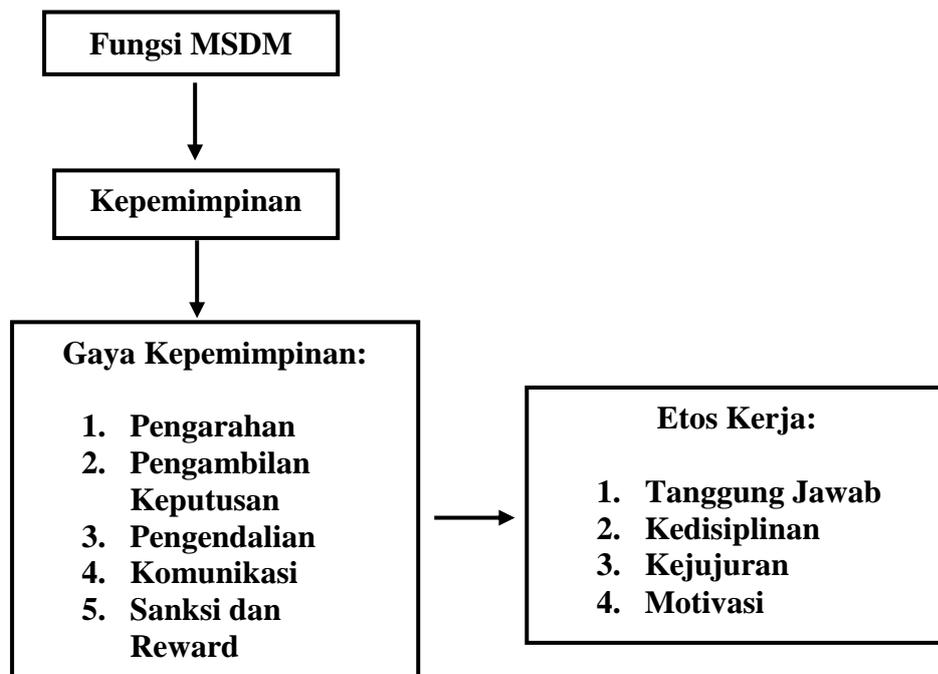
Etos kerja berhubungan dengan kepuasan kerja. Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, salah satunya adalah hubungan kerja. Hubungan kerja tersebut tidak hanya antar sesama rekan kerja, tetapi juga hubungan dengan atasan.

Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika hubungan antar keduanya berjalan positif.

Setiap karyawan pasti memiliki etos kerjanya masing-masing. Apabila karyawan memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur, maka etos kerjanya akan cenderung lebih tinggi. Sebaliknya, apabila jika pandangan terhadap kerjanya rendah maka etos kerjanya pun akan rendah.

---

<sup>57</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 88.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**