

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memerankan peranan yang penting dalam penentu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Sikap dan perilaku kepemimpinan manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya. Dalam hal ini pimpinan perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan dan etos kerja yang diharapkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Susilo Martoyo (2007:191) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah inti manajemen, ini berarti bahwa manajemen akan dapat mencapai sasarannya apabila ada kepemimpinan. Sedangkan memimpin hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

Sadili Samsudin (2006:287) mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan mempunyai dua ruang lingkup yaitu kekuasaan dan wewenang. Kekuasaan amat erat hubungannya dengan wewenang, namun kedua konsep ini harus dibedakan. Kekuasaan melibatkan kekuatan dan paksaan, wewenang merupakan bagian dari kekuasaan yang cakupannya lebih sempit. Wewenang tidak menimbulkan implikasi kekuatan. Wewenang adalah kekuasaan formal yang dimiliki oleh seseorang karena posisi yang dipegang dalam organisasi.

Hani Handoko (2008:294) menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota-anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

- a) Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut), kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin.
- b) Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara pemimpin dan anggota kelompok.
- c) Kepemimpinan yang dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

2. Syarat-syarat Kepemimpinan

Seorang pemimpin dikatakan pemimpin yang baik adalah sosok pemimpin yang memiliki nilai kepribadian yang luhur sehingga dapat dijadikan panutan oleh kariyawannya.

Menurut Rosyad Saleh (1997:38-42) syarat-syarat kepemimpinan adalah sifat, ciri atau nilai-nilai pribadi yang memungkinkan orang lain tertarik dan terpicat untuk taat kepadanya. Adapun sifat, ciri atau nilai-nilai yang hendaknya dimiliki oleh pemimpin adalah sebagai berikut:

- a) Berpandangan jauh ke masa depan.
Seorang pemimpin harus memiliki pandangan jauh ke depan, juga diperlukan kecerdasan dan ketajaman dalam menilai dan menganalisa keadaan dan peristiwa-peristiwa yang terjadi pada waktu sekarang dan pada waktu-waktu yang akan datang.
- b) Bersikap dan bertindak bijaksana.
Menjadi pemimpin tidaklah mudah, sebab yang dihadapi adalah manusia dengan subjektivitasnya masing-masing. Keputusan yang diambil haruslah selalu bijaksana karena tidak semua keputusan itu dipandang tepat oleh orang lain. Demikian pula dalam penyelenggaraan kegiatan yang berarti mengadakan perubahan-perubahan dalam segala bidang itu, juga diperlukan sikap dan tindakan bijaksana. Sebab tidak selamanya manusia itu bersedia menerima perubahan dan pembaharuan terhadap nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan dan tingkah laku, apalagi yang sudah mendarah daging dan berakar dalam kehidupan mereka.
- c) Berpengetahuan luas.
Usaha tersebut akan berjalan efektif, bilamana penyelenggaraannya dipimpin oleh orang-orang yang memilikipengetahuan luas. Berpengetahuan luas tidak berarti harus berpen didikan tinggi. Seseorang yang tidak pernah mengalami pendidikan tinggi juga bisa memiliki pengetahuan yang sangat luas berkat pengalaman dan ketekunannya belajar sendiri, mengenai berbagai masalah.
- d) Bersikap dan bertindak adil.
Pemimpin harus bersikap dan bertindak adil. Sikap ini diperlukan, baik dalam memperlakukan orang-orang yang dipimpinnnya, maupun dalam melaksanakan fungsi-fungsi pimpinan lainnya. Sikap adil yang ada pada dirinya akanmenjadikan pemimpin selalu berpandangan obyektif. Penilaian terhadap

seseorang atau sesuatu persoalan tidak didasarkan pada ukuran *like* dan *dislike*, melainkan semata-mata atas dasar mana yang paling menguntungkan dilihat dari segi pencapaian tujuan organisasi.

- e) Berpendirian teguh.
Usaha kegiatan suatu organisasi tidak jarang menghadapi persoalan dan tantangan. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang berpendirian teguh.
- f) Mempunyai keyakinan bahwa misinya akan berhasil.
Pemimpin harus yakin bahwa misi yang dimiliki dalam memimpin sebuah organisasi akan dapat tercapai. Pemimpin yang pesimis akan berdampak pada rendah atau penurunan kualitas kinerja organisasi yang dipimpinya.
- g) Berhati ikhlas.
Pemimpin seringkali berkorban harta, waktu pikiran dan sebagainya. Untuk itu seorang pemimpin harus berhati ikhlas.
- h) Memiliki kondisi fisik yang baik.
Seorang pemimpin harus memiliki kondisi fisik yang baik, karena memimpin gerakan organisasi tidaklah ringan, melainkan selalu dihadapkan pada tantangan dan rintangan. Tugas-tugas yang berat seperti itu tentunya akan lebih efektif bilamana dilakukan oleh orang-orang yang memiliki jasmani yang kuat dan sehat. Pimpinan yang sering jatuh sakit, tentunya tidak dapat diharapkan pengorbanannya.
- i) Mampu berkomunikasi.
Pemimpin disamping harus menyampaikan ide, saran, nasehat, bimbingan, instruksi dan informasi-informasi lainnya kepada orang yang dipimpinya inipun berhubungan dengan pihak lain. Untuk itu sewajarnya seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik.

Seorang pemimpin merupakan sosok yang disegani dan seringkali dijadikan panutan oleh bawahannya oleh karena itu pemimpin tersebut merupakan sosok yang harus memiliki kebijaksanaan, berpengetahuan luas, berpandang jauh, bersikap adil, memiliki komitmen yang kuat, selalu optimis, memiliki keterampilan dalam berkomunikasi secara baik, memiliki ketegasan serta masih banyak lagi sifat yang harus dimiliki agar dapat dikatakan bahwa pemimpin tersebut merupakan pemimpin yang layak memimpin dan layak dijadikan panutan.

3. Gaya Kepemimpinan

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin tentulah mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Perbedaan karakter ini akan

berpengaruh juga terhadap gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan atau organisasinya. Seirama dengan perlu dan amat pentingnya *human relation* dalam kepemimpinan suatu organisasi maka beberapa ahli berusaha mengemukakan beberapa sifat pemimpin yang diperlukan sekali dalam hubungan ini.

Susilo Martoyo (2007:199) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dibandingkan dengan pemimpin lainnya tentulah berbeda sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadiannya. Berdasarkan gaya hidup pemimpin yang berbeda-beda yang telah dijabarkan di atas pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya, sehingga dapat muncul berbagai tipe kepemimpinan.

Berikut akan dijelaskan dua tipe kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam Swandari (2003:93-102) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan menerapkan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap pada pimpinannya.

b. Kepemimpinan Transaksional

Bass dan Yukl dalam Tondok dan Andarika (2004:38) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

- a) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang mereka dapatkan apa bila kerjanya sesuai harapan.
- b) Pemimpin menukar usaha-usaha yang mereka lakukan dengan imbalan
- c) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Maka bisa dikatakan bahwa, kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang menerapkan sistem timbal balik antara kinerja karyawan dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan apabila, kinerja yang diberikan karyawannya sesuai harapan. Dalam kepemimpinan ini

juga pemimpin sering kali menyediakan penghargaan sebagai imbalan untuk memotivasi karyawannya demi peningkatan produktivitas dan pencapaian kinerja yang efektif.

Ada beberapa tipe kepemimpinan menurut Wursanto(2003:201-202) sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Karismatik

Dari kamus besar bahasa Indonesia dikemukakan bahwa karismatik berarti bersifat karisma. Sedang perkataan karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan didasarkan atas kualitas kepribadiannya.

b. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* adalah pemimpin yang tidak menguasai bidang tugas yang menjadi wewenangnya dan akan menyerahkan segala sesuatu kepada bawahannya.

c. Kepemimpinan Paternalistik

Tipe paternalistik adalah tipe kepemimpinan yang bersifat kebabakan. Kepemimpinan kebabakan adalah pemimpin yang bersifat dan bertindak dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya sebagai seorang bapak terhadap anak-anaknya. Pemimpin bertindak sebagai bapak, karena itu dia mencintai orang-orangnya serta menghormatinya. Oleh karena seorang pemimpin merasa sebagai bapak, maka pemimpin tersebut sering menganggap dirinya selalu benar, sedangkan keryawannya selalu dianggap masih kurang dari dirinya. Oleh karena itu, para karyawan harus mamatuhi perintahnya atau tidak boleh membantahnya.

d. Kepemimpinan Demokratis.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu memperhitungkan aspirasi dan kepentingan rakyat, serta selalu mengusahakan agar karyawannya selalu ikut berperan dalam mengambil keputusan. Disamping itu, dalam mengambil sebuah keputusan, pemimpin selalu bermusyawarah dan berkonsultasi dengan para karyawannya.

e. Kepemimpinan otokratis

Tipe kepemimpinan ini tergolong yang paling tua dan paling banyak dikenal. Perilaku didalam gaya kepemimpinan yang mendominasi tipe ini adalah perilaku otokrasi dan otokrasi yang disempurnakan. Olehkarena itu kepemimpinan

tipe ini menempatkan kekuasaan pada seseorang atau sekelompok kecil orang yang bertindak sebagai penguasa.

Otokrat berasal dari perkataan *autos* = sendiri, dan *kratos* = kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti penguasa absolut. Kepemimpinan otokratis ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one-man show*.

Mengacu pada judul skripsi yaitu pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap etos kerja karyawan pada CV. Alam Subur Surabaya maka akan dijelaskan lebih banyak mengenai gaya kepemimpinan paternalistik dan gaya kepemimpinan *laissez faire*.

a. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Alvian Alvan,(2009:207) Paternalistik adalah sifat yang muncul dari paternalisme, yaitu suatu paham yang mengagungkan hierarki keluarga. Asumsinya, orang tua harus dihormati dan ditaati oleh anak-anaknya, dan orang tua punya tanggung jawab untuk membesarkan dan melindungi anak-anaknya.

Tipe kepemimpinan ini yaitu tipe kepemimpinan kebabakan,dengan sifat-sifat sebagai berikut:

1. pemimpin menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa,atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
2. pemimpin bersikap terlalu melindungi (over protective)
3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan.
4. Hampir tidak pernah memberikan kesempatan untuk berinisiatif,atau mengembangkan imajinasi dan kreativitasnya.
5. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

Menurut Wursanto dalam bukunya yang berjudul "Dasar-dasar Ilmu Organisasi", menjelaskan Tipe paternalistik adalah tipe kepemimpinan yang bersifat kebabakan. Kepemimpinan kebabakan adalah pemimpin yang bersifat dan bertindak dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya sebagai seorang bapak terhadap anak-anaknya. Pemimpin bertindak sebagai bapak, karena itu pemimpin mencintai orang-orangnya serta menghormatinya. Oleh karena seorang pemimpin merasa sebagai bapak, pemimpin sering menganggap dirinya selalu benar, sedang bawahannya selalu dianggapnya masih kurang dari dirinya. Oleh karena itu, semua karyawan harus mamatuhi perintahnya atau tidak boleh membantahnya. Kepemimpinan tipe ini cenderung untuk mengikuti kemauannya sendiri, tidak mau dibantah dan mudah tersinggung.

Ciri-ciri tipe paternalistik antara lain:

- a) pemimpin menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa

- atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b) pemimpin bersikap terlalu melindungi.
 - c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
 - d) pemimpin tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
 - e) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

Adapun tipe kepemimpinan ini banyak terdapat di dalam masyarakat yang belum tinggi tingkat kecerdasannya dan hubungan kekeluargaan masih sangat kuat sekali, atau di dalam masyarakat yang masih bercorak *gemeinschaft*, yaitu suatu masyarakat dimana nilai adat kekeluargaan masih dominan, terutama pada masyarakat yang baru meninggalkan sistem *feodalistik* dan *paternalistik*.

Jadi pada hakeketnya gaya kepemimpinan paternalistik adalah sebuah tipe kepemimpinan yang bersifat kebapakan yang dimana pemimpin tersebut bersikap selayaknya seorang bapak terhadap anaknya sendiri. Kepemimpinan ini juga selalu menganggap bawahannya adalah anak-anak yang belum dewasa yang masih butuh banyak petunjuk sehingga sang bawahan tidak punya hak untuk menentang apapun yang diperintahkan oleh pemimpin tersebut.

➤ Kelebihan tipe kepemimpinan ini adalah:

- Pemimpin pasti memiliki sifat yang tegas dalam mengambil keputusan
- Bawahan akan merasa aman karena mendapat perlindungan

➤ Kelemahannya adalah:

- Bawahan tidak memiliki inisiatif dalam bertindak karena tidak diberi kesempatan
- Keputusan yang diambil tidak berdasarkan musyawarah bersama karena menganggap dirinya sudah melakukan yang benar
- Daya imajinasi dan kreativitas para pengikut cukup rendah karena tidak ada kesempatan untuk mengembangkannya

b. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Kartini Kartono (1983:84) Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin pemimpin membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. pemimpin merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis, sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin ketua dewan, komandan, kepala biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat sistem nepotisme.

pemimpin tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya menjadi kacau-balau, morat-marit, dan pada hakikatnya mirip satu firma tanpa kepala.

Ringkasnya, pemimpin *laissez faire* itu pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang bekerja semau sendiri dengan irama dan tempo semau *gue*.

Tipe kepemimpinan ini adalah kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku dalam gaya kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot. Dalam proses kepemimpinan ini pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, dengan cara apapun.

Menurut Wursanto (2003) Kepemimpinan *laissez faire* adalah pemimpin yang tidak menguasai bidang tugas yang menjadi wewenangnya dan akan menyerahkan segala sesuatu kepada bawahannya.

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. pemimpin merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. pemimpin tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja kooperatif. Sehingga organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya menjadi kacau balau, morat-marit serta amburadul. Ringkasnya, pemimpin *laissez faire* itu pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya, sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang bekerja semau sendiri dengan irama dan tempo *semau gua*.

Seperti telah diutarakan diatas, tipe *laissez faire* pada umumnya dijalankan oleh pemimpin yang tidak mempunyai keahlian teknis. Tipe *laissez faire* mempunyai ciri-ciri antara lain:

- a) Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada para bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
- b) Pemimpin tidak terlibat dalam kegiatan sehingga pemimpin tidak ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok.
- c) Semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan kepada bawahan.
- d) Tidak mampu mengadakan koordinasi dan pengawasan yang baik.
- e) Tidak mempunyai wibawa sehingga tidak ditakuti apalagi disegani oleh bawahan.
- f) pemimpin merupakan simbol belaka.

Berdasarkan penjelasan di atas, pemimpin dengan tipe *laissez faire* bukanlah pemimpin dalam arti yang sebenarnya. Seorang pemimpin dengan cara apapun diharapkan dapat menggerakkan bawahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Cara yang terbaik adalah dengan mempengaruhi bukan menakut-nakuti.

Dalam tipe ini, pemimpin tidak memberikan instruksi dan perintah, mereka membiarkan bawahannya untuk berbuat sekehendaknya, tak ada kontrol dan koreksi. Tentu saja dalam kepemimpinan ini sangatlah mudah terjadi kekacauan dan bentrokan. Pemimpin tak menjalankan perannya dengan baik

- Kelebihan gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah:
 - Keputusan ada di tangan bawahan sehingga bawahan bisa bersikap mandiri dan memiliki inisiatif
 - Pemimpin tidak memiliki dominasi besar
 - Bawahan tidak akan merasa tertekan dalam menjalankan tugas
- Kelemahan gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah:
 - Pemimpin membiarkan bawahan untuk bertindak sesuka hati karena tidak ada kontrol
 - Mudah terjadi kekacauan dan bentrokan

- Tujuan organisasi akan sulit tercapai apabila bawahan tidak memiliki inisiatif yang tepat dan dedikasi tinggi

4. Etos Kerja

Etos kerja yang positif dari semua karyawan sangatlah vital bagi organisasi dalam upayanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu upaya menumbuhkan dan meningkatkan etos kerja yang positif didalam diri setiap karyawan menjadi sangatlah penting sebab seorang karyawan yang tidak memiliki etos kerja yang positif tidak akan mampu memberikan sumbangsi yang maksimal bagi perusahaan.

Dalam Sinamo (2003:2) Etos kerja dapat diartikan sebagai konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang diwujudkannyatakan melalui perilaku kerja mereka secara khas.

Menurut Porter(2004:339) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki etos kerja yang positif selalu bekerja dengan penuh rasa senang dan kebanggaan, memiliki tingkat motivasi dan kedisiplinan yang tinggi, berintegritas, tanggung jawab, rajin, memiliki inisiatif yang tinggi serta loyal pada perusahaan.

Cichoki dan Irwin (2011:13) Dalam menumbuhkan etos kerja yang positif diperlukan sebuah upaya pada perusahaan demi mewujudkan pencapaian yang diharapkan oleh perusahaan. upaya yang bisa dilakukan yaitu menciptakan desain organisasi yang mampu menggali semua potensi terbaik yang dimiliki sebuah perusahaan untuk kemudian bisa dirasakan semua elemen yang ada. Desain organisasi adalah satu fungsi kepemimpinan yang terpenting, hasil dari desain organisasi yang tepat akan meningkatkan etos kerja.

Etos kerja dibangun melalui proses penyampaian dan pemindahan nilai-nilai moral organisasi yang sangat fundamental. Nilai-nilai moral ini tercakup sepenuhnya dalam visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya dimana proses transfer ini kepemimpinan memegang peranan penting. Hal ini dikarenakan pemimpin merupakan pihak yang bersentuhan langsung dengan karyawan sehingga mereka akan melihat pemimpin tersebut

sebagai perwakilan dari perusahaan dalam proses keseluruhan bagaimanakah perusahaan menilai dan memperlakukan para karyawannya. Artinya jika pemimpin mampu melakukan proses ini dengan baik maka para karyawan akan semakin percaya dan mudah dipengaruhi.

Untuk menjamin keberhasilan proses ini perusahaan harus menjamin agar proses ini berjalan dengan lembut dan wajar, sebab tidak ada etos kerja yang terbangun atas dasar keterpaksaan, sehingga mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan karyawan menjadi langkah yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Tujuannya adalah untuk menciptakan suatu kondisi yang nyaman dan kondusif bagi karyawan.

Terciptanya kondisi ini merupakan perwujudan dari kebijakan-kebijakan seorang pemimpin dalam bidang atau unitnya, maka dari itu seorang pemimpin harus mengetahui penerapan gaya kepemimpinan (*Leadership stile*) yang paling tepat agar menjamin tumbuh dan berkembangnya etos kerja yang positif dalam diri karyawan.

Pemikiran di atas sejalan dengan Kondalkar (2007:337) menyatakan jika budaya dan nilai moral perusahaan muncul dari pihak pemimpin dengan gaya kepemimpinannya, pemimpin adalah *role model* bagi pegawainya, ketika pemimpin memiliki etos kerja yang positif para bawahan cenderung untuk meniru nilai-nilai moral tersebut sehingga mereka memiliki kesadaran yang sama dengan pemimpin mengenai maksud dan tujuan perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian Ulil Albab (2014) sarjana Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Walisongo Semarang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Demokrasi dan Kepemimpinan Otokrasi Terhadap Etos Kerja Islam karyawan dibidang Keperawatan Rumah Sakit Islam (RSI) Pati. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap etos kerja Islam.

Penelitian Hidayat (2013) sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Indonesia meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Kepemimpinan Otokrasi Terhadap Etos Kerja Pegawai Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka. Hasil penelitian tersebut menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap etos kerja.

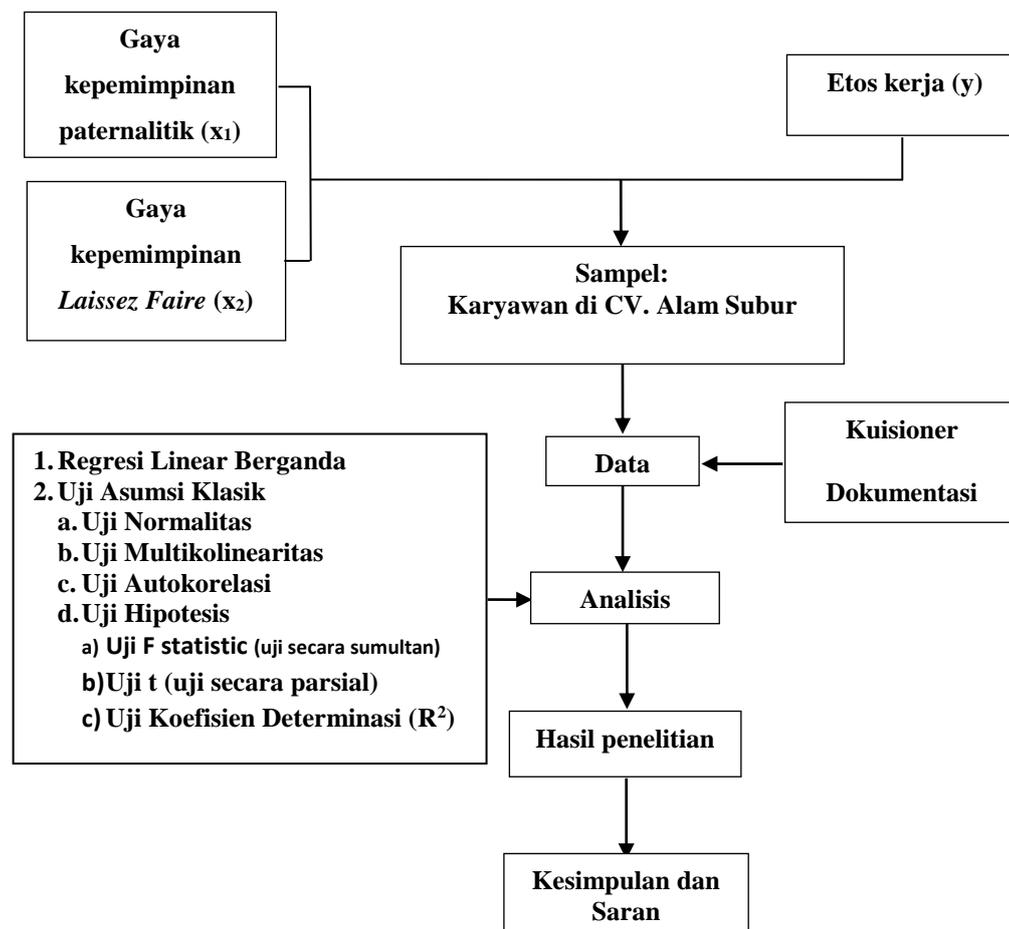
Persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yakni Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan dan etos kerja serta sama-sama menggunakan etos kerja sebagai variabel terikat (*dependent variabel*) Sedangkan, untuk perbedaannya yakni penelitian terdahulu tentang Pengaruh Kepemimpinan Demokrasi dan Kepemimpinan Otokrasi Terhadap Etos Kerja Islam karyawan Dibidang Keperawatan Rumah Sakit Islam (RSI) Pati dan Pengaruh Gaya kepemimpinan Demokrasi dan Kepemimpinan Otokrasi Terhadap Etos Kerja Pegawai Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka menggunakan variabel yaitu gaya kepemimpinan demokrasi dan kepemimpinan otokrasi sebagai variabel bebas sementara itu, penelitian sekarang menggunakan menggunakan variabel yaitu gaya kepemimpinan paternalistik dan gaya kepemimpinan *laissez faire* sebagai variabel bebas.

C. Kerangka Konseptual

Pada umumnya setiap kegiatan atau pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh seseorang atau suatu badan usaha didalam pelaksanaannya tidaklah akan terlepas oleh hambatan-hambatan atau kesulitan-kesulitan yang merupakan bagian usaha pencapaian tujuan. Jadi masalah yang dihadapi merupakan rintangan yang

mendorong atau menggerakkan manusia untuk mencari jalan keluarnya secara tuntas demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Bahkan keberhasilan suatu organisasi perusahaan dalam rangka meningkatkan etos kerja menjadi tanggung jawab penuh pimpinan yang didukung oleh kesadaran peran aktif dari karyawan dalam meningkatkan etos kerja.

Pada penelitian ini penulis akan membatasi pembahasan sesuai dengan pokok permasalahan yaitu pada masalah pengaruh kepemimpinan paternalistik dan gaya kepemimpinan *lasses faire* terhadap etos kerja karyawan. Untuk itu kerangka konseptual dapat di gambarkan sebagai berikut:



Sumber: olahan peneliti 2015

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori dan belum menggunakan fakta. Oleh karena itu, setiap penelitian yang dilakukan memiliki suatu hipotesis atau jawaban sementara terhadap penelitian yang akan dilakukan. Dari hipotesis tersebut akan dilakukan penelitian lebih lanjut untuk membuktikan apakah hipotesis tersebut benar adanya atau tidak benar.

Berikut akan disampaikan hipotesis yang diambil dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan paternalistik (X_1) dan gaya kepemimpinan *laissez faire* (X_2) berpengaruh secara bersama-sama terhadap etos kerja karyawan di CV. Alam Subur Surabaya (Y)
2. Gaya kepemimpinan paternalistik (X_1) berpengaruh dominan terhadap etos kerja karyawan di CV. Alam Subur Surabaya (Y)