

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Pembahasan dari wacana penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini, sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Umumnya kajian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti dari kalangan akademis dan telah mempublikasikannya pada beberapa jurnal cetakan dan jurnal *online* (internet). Penelitian mengenai gaya kepemimpinan dengan disiplin yang dilakukan peneliti terdahulu antara lain: Ruvendi (2005), Reffiany (2007) dan Irawan (2009).

Ruvendi (2005) melakukan penelitian dengan judul “Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”. Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah dalam metode penelitian dilakukan dengan metode survey dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama dengan model analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang diteliti adalah 2 (dua) yaitu imbalan dan gaya kepemimpinan sedangkan dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, partisipatif dan disiplin. Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi partial sebesar 0,619. Koefisien regresi

(β_1) X_1 sebesar 0,412. Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi partial sebesar 0,549. Koefisien regresi (β_2) X_2 sebesar 0,355. Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP Bogor yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi berganda sebesar 0,751. Sedangkan R Square sebesar 0,564 yang berarti 56,4% dari total variasi kepuasan kerja (Y) disebabkan oleh hubungan regresi berganda antara Y dengan variabel imbalan (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2). Sisanya sebesar 43,6% disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar model seperti faktor lingkungan pekerjaan, hubungan dengan teman sekerja, jenis pekerjaan, kondisi kerja, pengawasan, promosi jabatan, dan lain-lain.

Pattimahu (2004) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pejabat Pemerintahan dan Iklim Organisasi Terhadap Terhadap Prestasi Organisasional”. Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah dalam metode penelitian dilakukan dengan metode sensus dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama dengan model analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang diteliti adalah 2 (tiga) yaitu gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sedangkan dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan nilai F hitung sebesar 3,928, karena F hitung 3,928 maka variasi nilai variabel independen dapat menjelaskan (*explained*) variasi nilai dependent. Analisis data juga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2)

memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja (Y). Korelasi antara gaya kepemimpinan (X_1) dan iklim organisasi (X_2) terhadap prestasi kerja (Y) sebesar 0,340. Sementara itu nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,116 serta nilai signifikansi sebesar 0,025. Karena nilai signifikan lebih kecil dari nilai signifikan yang ditentukan yakni 0,05, maka pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel terikat dikatakan signifikan.

Irawan (2008) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Demokratif Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Pada Divisi Operasional Bandara dan Komersial PT Gapura Angkasa Lanudal Juanda Surabaya”. Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah dalam metode penelitian dilakukan dengan metode survey dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, analisis data dengan regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang diteliti adalah 2 (dua) yaitu motivasi kerja dan kepemimpinan demokratif sedangkan dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan otoriter, demokratif dan partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan variabel dengan menggunakan uji bersama (uji F) yaitu nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dimana, $314,015 > 3,1619$. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,000, nilai signifikansi ini lebih kecil daripada nilai alpha yaitu 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel motivasi (X_1), dan variabel kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara bersama terhadap variabel kinerja (Y). Nilai koefisien korelasi (R) adalah 0,995, hal ini dapat dikatakan bahwa terjadi hubungan yang kuat searah dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Nilai korelasi parsial variabel motivasi (X1) motivasi memiliki nilai korelasi parsial tertinggi yaitu sebesar 0,871 dibandingkan dengan variabel kepemimpinan (X2) yaitu sebesar 0,784 maka variabel motivasi (X1) merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

2.2. Teori Tentang Disiplin

2.2.1 Pengertian Disiplin

Kata disiplin berasal dari kata "*disciple*". Kamus Webster menuliskan arti *disciple* adalah : Seseorang yang menerima dan kemudian menolong menyebarkan ajaran-ajaran ke pada yang lain. Kata *discipline* dapat berarti sebagai suatu tingkat penurutan atau kepatuhan (*obedience*) seseorang atau sekelompok komunitas terhadap ajaran atau keyakinan yang mereka sepakati menjadi pedoman proses interaksi sosial yang berlangsung di dalam kelompok.

Di dalam penegakan disiplin setiap perusahaan atau organisasi memiliki atau memiliki garis besar kode etik, peraturan-peraturan komunikasi, prosedur kerja yang tertuang pada setiap cabang-cabang struktur manajemen, sehingga dalam tingkat global kata disiplin itu dikaitkan erat dengan profesi yang ditekuni di dalam pekerjaan. Kata disiplin ilmu mengingatkan bahwa ilmu hanya akan bermanfaat untuk siapapun bila ia dimanfaatkan secara disiplin yaitu patuh, setia pada prinsip dasar dari keilmuan.

Menurut Wursanto (1994) mengemukakan disiplin adalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan (motivasi) pegawai untuk berbuat dan menjalankan kegiatan sesuai norma-norma atau aturan yang telah ditetapkan.

Penetapan disiplin kerja dalam kehidupan organisasi atau perusahaan agar semua pegawai yang ada dalam perusahaan/organisasi bersedia punya keperibadian dan berperilaku dengan sukarela untuk mematuhi dan mentaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku dalam perusahaan tanpa paksaan. Apabila setiap pegawai dapat mengendalikan diri dan mematuhi semua norma yang berlaku dan ini dapat dijadikan modal utama untuk pencapaian tujuan organisasi. Pendapat ini didukung oleh Sudarjad (1996) yang mengemukakan disiplin adalah ketaatan terhadap peraturan dan norma kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara yang berlaku dan dilaksanakan dengan kesukarelaan hati, ikhlas sehingga timbul rasa malu bila kena sanksi dan rasa takut pada Tuhan Yang Maha Esa.

Sedangkan Siswanto (1997) menyatakan disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya, apabila ia melanggar tugas dan wewenang diberikan kepadanya.

Selanjutnya Sutisna (1998) memberikan empat definisi tentang disiplin kerja adalah: 1).Latihan untuk mengembangkan pengendalian diri keteraturan atau keadaan yang serba teratur dan efisien. 2). Hasil latihan berupa pengendalian diri dan perilaku

yang tertib. 3). Penerimaan atau kepetuhan terhadap kekuasaan dan kontrol. 4). Perlakuan yang menghukum dan menyiksa.

Secara umum dapat dilihat bahwa tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan (*continue*) organisasi. Kemudian tujuan khusus pembinaan disiplin kerja para pegawai adalah :

- a. Agar para pegawai penepati segala peraturan dan kebijaksanaan ketenaga kerjaan perusahaan maupun peraturan dan kebijaksanaan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah atasan.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan service yang maksimal kepada pihak yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan.
- c. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan dimana ia berada.
- d. Untuk mendapatkan produktivitas pegawai yang tinggi dalam memenuhi harapan perusahaan atau organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dari uraian teori diatas dapat disimpulkan indikator disiplin kerja yang dalam organisasi atau perusahaan adalah :

- a). Ketaatan terhadap norma dan peraturan
- b). Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan
- c). Kesadaran dan keikhlasan melaksanakan ketentuan yang berlaku
- d). Rasa tanggung jawab.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Selanjutnya yang mempengaruhi tingkat disiplin pegawai suatu organisasi diantaranya:

a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai berarti tujuan dibebankan pada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut.

b. Balas jasa.

Balas jasa atau gaji dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai terhadap pekerjaan.

c. Keadilan.

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena ego dan sifat manusia yang selalu mementingkan dirinya sendiri dan minta dipersamakan perlakuan dengan manusia lainnya.

d. Sangsi hukuman

Sangsi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai, dengan sangsi hukuman yang semakin berat pegawai akan takut melanggar peraturan organisasi, sehingga perilaku yang tidak disiplin akan berkurang.

e. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai, seorang pimpinan harus berani tegas bertindak untuk menghukum

pegawai yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang telah diterapkan organisasi.

f. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan bagi organisasi.

Disiplin kerja yang baik tergambar pada suasana sebagai berikut:

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan kegairahan kerja, prakarsa para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa setia kawan yang tinggi kekalangan pegawai.

Seterusnya menurut Handoko (2000) disiplin yaitu menguraikan ada type kegiatan disiplin yaitu :

1. Disiplin Preventif yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar serta aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah, sasaran pokoknya yaitu untuk mendorong disiplin diri mereka bukan semata karena dipaksa manajemen.
2. Disiplin korektif yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran

lebih lanjut. Kegiatan korektif seiring berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

3. Disiplin progresif yang berarti memberikan hukuman yang lebih berat berulang, tujuannya yaitu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih sering dilaksanakan.

2.3. Teori Tentang Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan merupakan hal yang sangat luas dan menyangkut bidang yang sangat luas dan memainkan peran yang sangat penting dalam bidang pemasaran, pendidikan, industri, organisasi sosial bahkan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam setiap masyarakat timbul dua kelompok yang berbeda perannya, yaitu yang memimpin sebagai golongan kecil yang terpilih dan kelompok yang dipimpin adalah orang kebanyakan. Tanpa adanya seorang pemimpin maka tujuan organisasi yang dibuat tidak akan ada artinya karena tidak ada orang yang bertindak sebagai penyatu terhadap berbagai kepentingan yang ada.

Jika melihat perkembangan berbagai teori mengenai kepemimpinan yang ada, maka timbul suatu kesadaran bahwa perkembangan teori kepemimpinan telah berkembang sedemikian pesat sejalan dengan perkembangan kehidupan yang ada. Kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai penunjuk jalan namun sebagai partner yang bersama-sama dengan anggota lain berusaha mencapai tujuan.

Seorang pemimpin harus dapat merubah keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu hal dan menunjukkan arah yang harus ditempuh dan membina anggota-anggota kelompok ke arah penyelesaian hasil pekerjaan kelompok tersebut.

Hasibuan (2005) menyatakan: “Kepemimpinan adalah cara seorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.” Gibson *et.al* (1993) menyatakan: “Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*) lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau berberapa tujuan.”

Anoraga (2004) menyatakan : “Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan.” Sedangkan Winardi (2000) menyatakan: “Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan.

Gaya kepemimpinan menurut Davis (1985) dalam Ruvendi (2005) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Edwin Ghiselli dalam Handoko (2003) dalam penelitian ilmiahnya menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif adalah :1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain. 2). Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir. 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah. 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

2.3.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diartikan dalam arti yang luas atau sempit yaitu bagaimana pemimpin di suatu organisasi menerapkan sistem kepemimpinannya merancang strategi, mengorganisasi, melaksanakan operasional, mengontrol, memberi motivasi dan mempertumbuhkan profesionalisme kerja dengan cara yang demokratis (*democratic*), otoriter (*autocratic*) atau bebas (*laissez faire*) (Ucahyana;

1982). Pakar manajemen *human resources* lain Chrudden (1976) menyebut manajemen gaya bebas tersebut sebagai *flexible leadership* dimana ada kemudahan menyesuaikan rencana kerja terhadap kondisi dan inovasi, tetapi sebaliknya bila ekstrim terlalu bebas tujuan akhir dapat menyimpang.

Anorogo (1993) mengulas gaya kepemimpinan dari sudut pandang Bike dan Muton : (1) Gaya disertur (kurang peduli tentang produksi maupun SDM); (2) Gaya orientasi pada manusia (*missionary*); (3) Gaya kepemimpinan Otokrat (berorientasi pada produksi); (4) Gaya kompromis mementingkan keuntungan jangka pendek dan (5) Gaya eksekutif memikirkan masalah SDM dan berpikiran jangka panjang. Bila ulasan Uchyana dan Anorogo dikaitkan dapat dimengerti bahwa apa yang disebut oleh Uchyana termasuk secara utuh pada gaya kepemimpinan item no. 1, 2 dan 3. Item no. 4 dan 5 pada keterangan Anorogo adalah variasi kepemimpinan dilihat dari orientasi perencanaan jangka pendek dan berpikiran sempit oleh gaya kompromis, sementara untuk gaya eksekutif sifatnya berwawasan pada rencana jangka panjang dan berorientasi pada masalah produksi dan masalah manusia yang seimbang.

Anorogo (1993) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar pada manusia-manusia di dalam organisasi karena gaya tersebut dapat menguatkan atau melemahkan motivasi orang-orang yang dipimpin dalam suatu misi kerja. Bila motivasi tersebut besar dan tertuju ke arah yang baik, sesuai dengan rencana kerja organisasi, maka dapat diharapkan hasil kerja yang dicapai akan menjadi lebih baik, atau setidaknya SDM yang dipimpin lebih menurut dengan disiplin dan

peraturan-peraturan. Hal sebaliknya dapat terjadi bila gaya kepemimpinan dinalar tidak sesuai dengan nilai ideal organisasi.

Cushway (2004) mengutip hasil penelitian Likert (1971) yang mengidentifikasi 4 model kepemimpinan :

1. *Exploitative authoritative* (otoriter)
2. *Benevolent authoritative* (pemurah);
3. *Consultative* (Konsultatif – menerima pendapat orang lain)
4. *Participative group* (mementingkan kerja dalam tim kerja – *team work*).

Atribut gaya Likert ini ini tidak jauh berbeda dari gaya yang dipaparkan penulis lain. Hal yang berbeda adalah penekanan dan jalinan aspek-aspek kepemimpinan pada gaya-gaya yang diklasifikasikan.

Motivasi adalah dorongan naluriah yang ada pada individu untuk mencapai nilai-nilai ideal yang spesifik. Dikatakan spesifik karena motivasi setiap orang adalah unik tidak dapat disamakan secara absolut. Pengembangan dan perubahan motivasi sebenarnya ada melalui proses paparan pesan yang diperoleh melalui proses pendidikan dan pengalaman masa lalu. Motivasi sendiri sepenuhnya dikendalikan oleh individu bertumbuh atau melemah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang menyenangkan individu sumber daya manusia.

Kondisi hubungan antar individu di dalam organisasi adalah teramat penting untuk dilupakan oleh pihak manajemen sumber daya manusia didalam memelihara kondisi motivasi di organisasi. Uchayana (1982) menulis dalam bukunya sebagai berikut: Kepemimpinan menurut Uchayana (1982) adalah suatu proses dimana

seseorang memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Kegiatan mempengaruhi dapat dilakukan :

1. Dengan bukti medium karya tertulis atau karya nyata yang dapat dijadikan pedoman atau kebanggaan kelompok.
2. Dengan pernyataan lisan melalui media percakapan, pidato ataupun pergaulan sehari-hari dengan pegawai yang ia pimpin.

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang cenderung kaku menerapkan kebijakan standar yang ditetapkan sepihak oleh atasan atau organisasi secara ketat. Gaya kepemimpinan otoriter sering efektif diterapkan pada organisasi kemiliteran dan industri beresiko tinggi bila ketetapan dilanggar (Hersey, 1982).

Gaya kepemimpinan ini bermanfaat diaplikasikan pada kondisi darurat dalam kurun waktu yang tidak terlalu lama sampai tujuan jangka pendek rancangan kerja penyelamatan organisasi dapat dicapai. Setelah segala sesuatunya terlepas dari keadaan kritis, gaya kepemimpinan otoriter tidak disenangi oleh siapapun karena ada suasana keterpaksaan yang harus diturut. Rasa kemanusiaan pegawai/staf akan terganggu karena mereka diperlakukan hanya sebagai mesin pelaksana. Akibat dari keengganan para pegawai/staf akan membawa dampak perlawanan sehingga disiplin yang diterapkan merangsang timbulnya perpecahan dan hilangnya motivasi pegawai untuk berprestasi berdasarkan nilai-nilai inovasi yang sebenarnya banyak dimiliki. Kondisi ini tidak menguntungkan organisasi yang ditandai oleh melunturnya disiplin disemua lapisan kerja.

Gaya kepemimpinan demokratis menurut Uchyana (1982) adalah kepemimpinan yang memperlakukan semua staf seolah-olah memiliki tingkat kehandalan yang istimewa dan patut diberi perhatian setara dengan fungsi dan tugas-tugas organisasi yang diberikan. Tidak semua harus satu tingkat dan memiliki kewenangan yang setara tetapi semua memiliki harga diri sesuai dengan keberadaan mereka dalam tatanan organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratis memberi kesempatan yang luas pada semua individu memberikan ide atau prestasi yang terbaik melalui jalur yang tertib dan santun. Ada pertimbangan yang luwes dan cukup toleransi bila dalam suatu kondisi tertentu ada kegagalan prestasi kerja atau disiplin. Rasa kebersamaan berfikir, berinovasi dan berfikir adalah utama diperlukan untuk meningkatkan harkat manusiawi pegawai dan staf. Masalah produksi dapat menduduki prioritas berikut.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982) gaya kepemimpinan demokratis diminati oleh pegawai dengan tingkat pendidikan yang baik, karena harga diri bagai mereka menduduki posisi yang penting. Kelemahan gaya kepemimpinan demokratis adalah kecenderungan pegawai/staf melupakan tingkat kewenangan organisasi dan profesi yang sebenarnya dimiliki masing-masing secara unik. Banyak pemimpin yang kurang percaya diri tidak meminati gaya demokratis karena khawatir dapat dipermalukan oleh pihak bawahan mereka sendiri.

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah yang ditawarkan oleh Cushway menggantikan/memperkaya gaya kepemimpinan demokratis adalah menjadi lebih populer pada masa sekarang, ketika istilah "team work" (kerja secara tim) menjadi suatu model yang digandrungi oleh masyarakat industri modern.

Pada model kepemimpinan partisipatif, pihak pimpinan (atasan) tidak pernah merasa canggung membantu pekerjaan bawahan-nya sewaktu-waktu diperlukan ketika kondisinya memungkinkan. Hersey dan Blanchard (1982) menyatakan bahwa pihak manajemen yang ingin sukses dan jadi panutan pihak staf dan bawahannya adalah pimpinan yang mendukung, membantu pihak bawahannya supaya mampu berprestasi lebih tinggi melalui program-program pengembangan.

Gaya kepemimpinan partisipatif (menurut Cushway), bagaimanapun sangat ideal bagi organisasi walau masih sulit dipraktekkan, terutama pada kelompok organisasi yang masih kurang menghargai gaya kepemimpinan partisipatif sebagai faktor penting mempertimbangkan perjalanan karir pemimpin tersebut ke jenjang karir yang lebih tinggi.