

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpin.

Menurut Sutrisno (2016:218) “Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”.

Menurut Fahmi (2016:122), “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Menurut Hasibuan (2010 : 170), “ Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun *Kepemimpinan Pancasila* ialah

Kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”.

Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli (Fahmi 2016:122), yaitu :

- a. Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- b. Ricard L. Daft mengatakan, kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
- c. G. R Terry memberikan definisi: *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*
- d. Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2016:34), “Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda”.

Sedangkan menurut Effendi (2014:183) “Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain

dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Fungsi dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini di sebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain : macam organisasi, situasi sosial dalam organisaasi, jumlah anggota kelompok Ghiselli & Brown (Sutrisno 2016:219).

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Terry (Sutrisno, 2016:219) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat di kelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakan; dan (4) pengendalian.

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompok dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok.

Menurut Gerungan (Sutrisno, 2016:219) tugas utama pemimpin adalah: (1) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok; (2) mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok; dan (3) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga

dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan.

Menurut (Sutrisno, 2016:219-221) peranan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

1. Peranan yang Bersifat Interpersonal
Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, didalam dan luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.
2. Peranan yang Bersifat Informasional
Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap dan dapat di percaya karena diolah dengan baik.
3. Peranan Pengambilan keputusan
Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) sebagai interpreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi; (2) peredam gangguan, kesedian memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang tidak dapat ditangani; (3) pembagi sumber dana dan daya, wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya.

2.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Pada prinsipnya, gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut Stoner (Andiwilaga, 2016:64), menjabarkan bahwa gaya kepemimpinan sendiri merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Thoha (Andiwilaga, 2018:65), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang

digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku lain.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang di kemukakan oleh Tennenbaum dan Scahmidt (Sutrisno, 2016:221), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurut beliau, sifat sekstrem ini dipengaruhi oleh idenititas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut.

Menurut Lippit dan White (Andiwilaga, 2018:66), menjelaskan terdapat berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, diantaranya ialah otoriter, demokratis, dan *laissez faire*. Penejelasan gaya ini meneruskan penjelasan dari teori kepemimpinan yang dipaparkan peneliti Iowa sebelumnya. Beberapa gaya tersebut ialah :

- a. Gaya Otokratis, dalam gaya ini, pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah –perintah langsung kepada bawahan. Dalam kelompok ini, anggota kelompok sangat bergantung pada pemimpin dan harus diperintah karena inisiatif. Ciri-ciri dari kepemimpinan ini diantara :
 - 1) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin;
 - 2) Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pemimpin pada saat-saat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian;
 - 3) Pemimpin menginstuksikan tugas-tugas khusus dan anggota adalah pelaksananya;
 - 4) Pemimpin cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok.
- b. Gaya Demokratis, Sudriamunawar (Andiwilaga, 2018:67), menjelaskan bahwa gaya demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai

komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apa yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan anggotanya. Dalam gaya ini, suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati. Adapun ciri-cirinya ialah sebagai berikut :

- 1) Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorong dan bantuan pimpinan;
- 2) Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih dari semua pilihan ;
- 3) Para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama;
- 4) Pemimpin berpikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

c. *Gaya Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan dengan kendali bebas, pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran organisasi. Pegawai bawahan keadaannya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan, main-main kurang kecintaan pada pekerjaannya. Ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil keputusan, baik kepada kelompok maupun pada bawahan tanpa campur tangan pimpinan;
- 2) Berbagai-bagai bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif pembahasan bersama kelompok;
- 3) Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan;
- 4) Pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk menilai atau mengatur jalannya organisasi.

Jika dilihat dari pendekatan teori perilakunya, Menurut (Sutrisno, 2016:227) teori ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.

Pedekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif. Menurut Sutrisno (2016:227) Gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota untuk menentukan antara lain:

1. Kebijakan mereka sendiri.
2. Memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh.
3. Memberi kebebasan untuk memulai tugas.
4. Mengembangkan inisiatif.
5. Memelihara komunikasi dan interaksi yang luas.
6. Menerapkan hubungan yang sportif.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan autokratis mempunyai ciri antara lain :

7. Menentukan kebijakan untuk anggotanya.
8. Memberi tugas secara instruktif.
9. Menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggotanya.
10. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
11. Interaksi dengan anggota terbatas.
12. Tidak mengembangkan inisiatif anggota.

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Siagian (Duha, 2016:108), mengatakan meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi Kepemimpinan yang secara luas di kenal saat ini, berikut lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah:

1. Tipe yang Otokratik, Pemimpin yang otokratis adalah seorang yang sangat egois.
2. Tipe yang Paternalistik, pemimpin atau panutan
3. Tipe yang Karismatik, Pemimpin yang beribawa dan memiliki daya pikat tersendiri.
4. Tipe yang Laissez Feire, pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.
5. Tipe yang Demokratik, pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya.

Ada yang harus di pahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana ia meletakkan setiap tipe kepemimpinan tersebut sesuai dengan tempatnya. Mengenai penjelasan setiap tipe pemimpin Buchari Alma (Fahmi, 2016:126) menjelaskan di bawah ini:

1. Pemimpin kharismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.
2. Tipe paternalistik bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang.
3. Tipe militeristik banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.
4. Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus di patuhi.
5. Tipe laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.
6. Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Di berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
7. Pemimpin tipe administrative ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.
8. Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

Menurut Sutrisno (2016:233), teori-teori yang ada merupakan jembatan untuk membantu bagaimana pimpinan organisasi mengembangkan gaya

kepemimpinannya. Karena tidak satu teori pun yang memberikan jaminan kepada seorang pimpinan untuk berperilaku tertentu sehingga ia menjadi pimpinan yang sukses. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, maka tujuan organisasi atau perusahaan dapat terganggu serta para karyawan dapat merasakan frustrasi, kebencian, kegelisahan dan ketidakpuasan.

2.1.4 Tugas-Tugas Kepemimpinan

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, dalam menjalankan tugas-tugas tersebut seorang pemimpin harus bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakannya. Menurut (Sutrisno, 2016:229), namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

1. Sebagai Konselor
Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Sebagai Instruktur
Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.
3. Memimpin Rapat
Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disuse biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.
4. Mengambil Keputusan
Di antara seluruh tugas yang akan disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberak adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat krisis.
5. Medelegasikan Wewenang
Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasian sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Berdasarkan tugas-tugas seorang pemimpin dapat dilihat dari penerapan fungsi-fungsi yang dimiliki. Menurut Duha (2016:105), fungsi-fungsi pemimpin terdiri dari:

1. Pengatur
Pemimpin bertugas untuk membuat segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan agar berlagsung dengan teratur, tertib, baik.
2. Pelindung
Sebagai aturan pada bawahannya, pemimpin harus mampu meyakinkan dan memberi rasa aman dan nyaman bagi bawahannya.
3. Pemelihara
Pemimpin akan berusaha untuk mempertahankan keberadaan dan keterlibatan bawahannya untuk terus bekerja di dalam organisasi.
4. Pembaharu
Untuk biasa mencapai organisasi dengan baik, fungsi lain yang harus dimiliki seseorang pemimpin adalah fungsi pembaharu yang mencakup:
 - 1) Perencanaan, dilakukan agar penyusunan dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik.
 - 2) Pemimpin yang harus arif dan bijaksana dengan tidak bertahan pada kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukannya, tetapi bersedia menerima saran dan kritik bawahan.
 - 3) Pemimpin mendorong agar situasi dan keadaan, beserta lingkungan kerja serta berbagai perangkat pekerjaan harus disesuaikan dengan perkembangan yang sedang trjadi di luar.
5. Pengawas
Pengawas yang dilakukan pemimpin bertujuan mengawal pelaksanaan pekerjaan dan kinerja para bawahannya.

2.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan tersebut adalah:

1. Otokratik
2. Paternalistik

3. *Laissez Feire*

4. Karismatik

5. Demokratik

Ad.1. Otokratik

Pemimpin yang otokratik adalah seorang yang memimpin secara otoriter dan cenderung bersifat egois serta tidak mendengarkan masukan dari bawahannya.

Ad.2. Paternalistik

Pemimpin yang paternalistik adalah seorang pemimpin yang bersikap melindungi bawahan dan pada umumnya komunikasi dengan bawahan seperti orang tua dan anak

Ad.3. Karismatik

Pemimpin yang karismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.

Ad.4. *Laissez Feire*

Pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.

Ad.5. Demokratik

Pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan organisasi akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

Menurut Sutrisno (2016:97) “ Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku ”.

Disiplin kerja harus diperhatikan oleh seluruh anggota organisasi agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan suatu organisasi.

Agustini (2011:70) mengemukakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi. Keith Davis (Mangkunegara 2013:129) mengemukakan bahwa, “ *Dicipline is management action to enforce organization standards* ”.

Disiplin dalam bekerja sangatlah penting sebab dengan kedisiplinan tersebut diharapkan sebagian besar peraturan ditaati oleh para pegawai, bekerja sesuai dengan prosedur, sehingga pekerjaan terselesaikan secara efektif dan

efisien serta dapat meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu bila karyawan tidak menggunakan aturan-aturan yang ditetapkan dalam perusahaan, maka tindakan disiplin merupakan langkah terakhir yang bisa diambil terhadap seorang pegawai yang performa kerjanya dibawah standar. Disiplin kerja dapat dilihat dari, kepatuhan karyawan terhadap tata tertib yang berlaku termasuk tata waktu dan tanggung jawab pada pekerjaannya, bekerja sesuai dengan prosedur yang ada, memelihara pekerjaan dengan baik.

Hasibuan (2010:193) mengemukakan Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Menurut Siagian (2014:305), setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang harus dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

2.2.2 Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:129) mengutarakan ada dua bentuk disiplin kerja dalam organisasi, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

a. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preverentif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya ialah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.2.3 Peraturan Pemerintah Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Dalam rangka mewujudkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang handal, professional dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintah yang menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, maka PNS sebagai unsur aparatur Negara dituntut untuk setia kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan pemerintah, bersikap disiplin, jujur, adil, transparan dan akuntabel dalam melaksanakan tugas.

Peraturan Pemerintah tentang disiplin PNS ini antara lain memuat kewajiban, larangan dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang.

Dalam Peraturan Pemerintah ini secara tegas disebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum telah ditentukan dalam peraturan pemerintah ini.

Penjatuhan hukuman berupa jenis hukuman disiplin ringan, sedang atau berat sesuai dengan berat ringannya pelanggaran yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan dengan mempertimbangkan latar belakang dan dampak dari pelanggaran yang dilakukan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 yang mengatur tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil, Disebutkan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) wajib:

- a. Mengucapkan sumpah/janji PNS :
 1. Mengucapkan sumpah/janji jabatan.
 2. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah.
 3. Menaati segala peraturan perundang undangan.
 4. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaram, dan tanggungjawab.
 5. Menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah, dan martabat PNS.
 6. Mengutamakan kepentingan Negara dari pada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
 7. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan.
 8. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.
 9. Masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja.
 10. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan.
 11. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
 12. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.
- b. Dan setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilarang:
 1. Menyalah gunakan wewenang.
 2. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain.
 3. Tanpa izin pemerintah menjadi Pegawai atau bekerja untuk Negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional.
 4. Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing.
 5. Memiliki, menjual, membeli, mengadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik Negara secara tidak sah.

6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara.
7. Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan.
8. Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya.
9. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
10. Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan salah satu pihak yang akan dilayani sehingga mengakibatkan keriguan bagi yang dilayani.
11. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan.
12. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, dengan cara:
 1. Ikut serta sebagai pelaksanaan kampanye.
 2. Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS.
 3. Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain
 4. Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas Negara.
13. Memberikan dukungan kepada calon Presiden /Wakil Presiden dengan cara:
 1. Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye.
 2. Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu.
14. Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto copy Kartu Tanda Penduduk atau surat keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang-undangan.
15. Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara, terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah.

Pegawai Negeri Sipil yang tidak mentaati ketentuan sebagaimana akan dijatuhi hukuman disiplin. Tindak hukuman disiplin terdiri dari:

1. Hukuman disiplin ringan
2. Hukuman disiplin sedang, dan
3. Hukuman disiplin berat

Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari:

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis

3. Pernyataan tidak puas secara tertulis

Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari:

1. Penundaan kenaikan gaji berkala 1 (satu) tahun.
2. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun.
3. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun

Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari:

1. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun
2. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah.
3. Pembebasan dari jabatan.
4. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS, dan
5. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Untuk mewujudkan PNS yang handal, professional dan bermoral tersebut mutlak diperlukan peraturan disiplin PNS yang dapat dijadikan pedoman dalam menegakkan disiplin, sehingga dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas serta dapat mendorong PNS untuk lebih produktif berdasarkan system karier dan system prestasi kerja.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2016:86), Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang di peroleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2016:89), faktor yang memengaruhi disiplin pegawai adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa

mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat di jadikan pegangan
Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.
Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:
 - 1) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
 - 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya.
 - 3) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan,
 - 4) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja.

2.2.5 Pendekatan-Pendekatan Disiplin

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan yang berlaku, maka setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya agar penegakan disiplin dapat dijalankan. Menurut Robert L. Mathis

& John H. Jackson (Agustini, 2011:76), pendekatan-pendekatan dalam disiplin di bagi atas dua bagian, yaitu:

1. Pendekatan disiplin positif yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. Konseling
 - b. Dokumentasi tertulis
 - c. Peringatan terakhir
 - d. Pemberhentian
2. Pendekatan Disiplin Progresif
Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai pendekatan-pendekatan dalam disiplin yang telah disebutkan di atas :
 - 1) Pendekatan disiplin positif
Pendekatan disiplin positif berdasarkan filosofi bahwa pelanggaran merupakan tindakan yang biasanya dapat dikoreksi secara konstruktif tanpa perlu hukuman.
 - 2) Pendekatan disiplin progresif
Disiplin progresif melembagakan sejumlah langkah dalam mementuk perilaku karyawan. Kebanyakan prosedur disiplin progresif menggunakan peringatan lisan dan tertulis sebelum berlanjut ke PHK.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:130) mengatakan ada tiga pendekatan disiplin, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

- a. Pendekatan disiplin *Modern*
Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :
 - 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
 - 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hokum yang berlaku.
 - 3) Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan menagadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
 - 4) Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi
Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:
 - 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah di putuskan.

- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggannya.
 - 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
 - 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
 - 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
- c. Pendekatan Disiplin Bertujuan
- Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:
- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan di pahami oleh semua pegawai
 - 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku
 - 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik
 - 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.2.6 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Adapun indikator disiplin menurut Agustini (2011:73), sebagai berikut:

1. Tingkat kehadiran.
2. Tata cara kerja.
3. Ketaatan pada atasan.
4. Kesadaran bekerja.
5. Tanggungjawab.

Ad.1. Tingkat kehadiran

Tingkat kehadiran yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang di tandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.

Ad.2. Tata cara kerja

Tata cara kerja yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

Ad.3. Ketaatan pada atasan

Ketaatan pada atasan yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

Ad.4. Kesadaran bekerja

Kesadaran bekerja yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.

Ad.5. Tanggugjawab

Tanggugjawab yaitu kesediaan karyawan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang di pergunakan, serta perilaku kerjanya.

2.3 Penelitian Terdahulu

Suryafitra Muttaqin (2016), Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang ; Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Pelayanan Malang). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 75 orang karyawan PT PLN (Persero) Area Pelayanan Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan secara

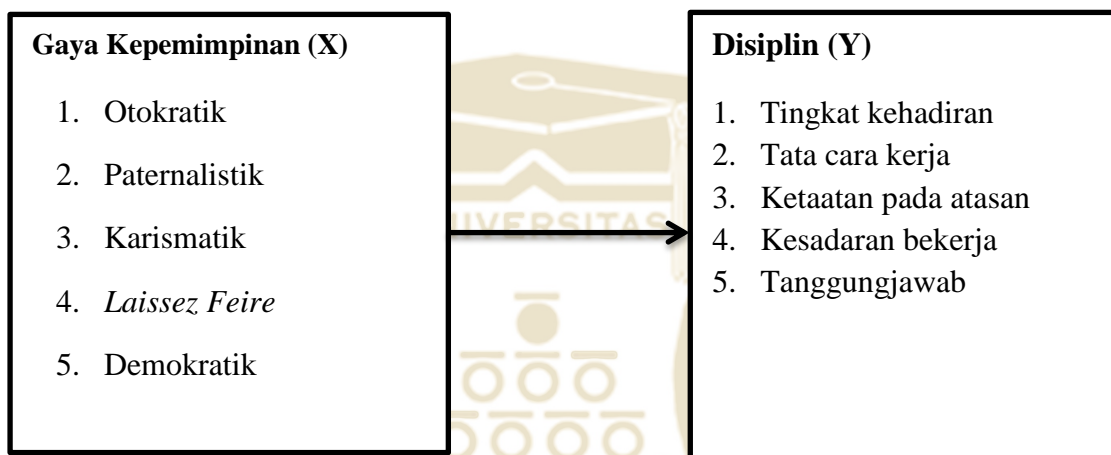
simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dapat dilihat dari nilai signifikansi $F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$ dan nilai *R square* sebesar 0,475. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap disiplin kerja karyawan adalah sebesar 47,5% sedangkan sisanya sebesar 52,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini. Hasil penelitian secara parsial variabel perilaku tugas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan sebesar $0,000 < 0,05$ dan memiliki nilai koefisien (Beta) yaitu sebesar 0,440 sedangkan variabel perilaku hubungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan sebesar $0,000 < 0,05$ dan memiliki nilai koefisien (Beta) yaitu sebesar 0,369.

Azwin Mahmud (2017), Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung Bandar Lampung ; Pengaruh Gaya Kepemimpinan Camat Labuhan Ratu Terhadap Penegakkan Disiplin Pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengaruh Gaya Kepemimpinan Camat Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Kecamatan Labuhan Ratu Kota Bandar Lampung Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian Explanatory Research. Lokasi penelitian ini dilakukan di Kecamatan Labuhan Ratu kota Bandar Lampung, jumlah responden penelitian ini sebanyak 29 orang, teknik penentuan responden dengan menggunakan sampel kelompok (Cluster Sample) yang merupakan pegawai kecamatan terdiri atas PNS, Honorer dan Satpol PP. Berdasarkan hasil penelitian dengan melihat hasil uji F dengan menggunakan SPSS (Statistic

Program For Social Science) dengan cara membandingkan antara Fhitung dengan Ftabel taraf signifikan yang digunakan 95 %. Didapat hasil Fhitung 26,898 > Ftabel 2,545 dengan demikian Ha diterima atau dengan kata lain gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap disiplin kerja pegawai. pengaruh yang dihasilkan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai kecamatan sebesar 51,3% sisanya 48,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai output R sebesar 0.775 gaya kepemimpinan dengan disiplin kerja pegawai berada dalam kategori hubungan yang tinggi. Maka hal ini bermakna gaya kepemimpinan camat merupakan faktor yang menentukan pegawai berperilaku disiplin. Semakin baik dan tinggi tingkat gaya kepemimpinan camat maka akan semakin tinggi pula disiplin kerja para pegawai. Sedangkan gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai adalah gaya kepemimpinan paternalistik di Kecamatan Labuhan Ratu Kota Bandar Lampung.

2.4 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir bertujuan untuk mengemukakan secara umum mengenai objek penelitian yang dilakukan dalam kerangka variabel yang akan diteliti, maka demikian dalam kerangka penelitian ini akan di kemukakan variabel yang akan diteliti yaitu Gaya Kepemimpinan sebagai variabel X, dan Disiplin Pegawai sebagai variabel Y, maka kerangka berfikir dapat di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang diajukan, maka titik tolak untuk merumuskan hipotesis adalah rumusan masalah dan kerangka berfikir. Hipotesis yang masih merupakan jawaban sementara tersebut, Selanjutnya akan dibuktikan kebenarannya secara empiris atau nyata. Untuk itu peneliti melukan pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan pada populasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti.

Berdasarkan perumusan masalah yang ditetapkan maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh secara signifikan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Karo

Ha : Terdapat pengaruh secara signifikan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Karo

