

II. LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Ni Putu Ester Suniastuti (2012) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Paerkir Kota Denpasar” mengkombinasikan tiga teknik pengumpulan data, yaitu dengan menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi ganda. Penelitian ini mendapatkan hasil sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem gaya kepemimpinan di suatu perusahaan akan semakin tinggi pula tingkat kedisiplinan karyawan.
- b. Gaya kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tegas dalam melaksanakan aturan yang berlaku, pemimpin adil dalam pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar dengan adanya hal ini akan dapat mendorong rasa kedisiplinan kerja karyawan untuk mencapai prestasi yang diinginkan.

- c. Budaya organisasi merupakan variabel yang memberikan pengaruh dominan terhadap disiplin kerja karyawan Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar dengan ini menunjukkan adanya budaya yang mengatur tingkah pola karyawan seperti jam masuk kantor yang telah disesuaikan oleh perusahaan akan dapat meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan.

2.2. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu . Seperti dijelaskan oleh Hasibuan (2000), yang mengartikan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni, mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tersebut.”

Pengertian di atas mengandung beberapa pengertian:

- a. Manajemen adalah suatu seni dan ilmu yaitu kemampuan dan keterampilan pribadi. Manajemen sebagai ilmu fungsi menerangkan gejala-gejala dan kejadian-kejadian, sedangkan manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata dan mendatangkan manfaat. Manajemen adalah suatu proses yang dilaksanakan yang diawasi untuk mencapai tujuan, jadi merupakan cara sistematis untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- b. Manajemen mengandung tujuan yang dicapai melalui tindakan-tindakan *planning, organizing, staffing, dan controlling* yang disebut sebagai fungsi manajemen yang efektif dan efisien.

- c. Manajemen merupakan suatu penggabungan orang-orang yang melakukan kegiatan atau aktifitas manajemen dalam suatu badan tertentu.

2.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia sering disamakan dengan Manajemen Personalia, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai dan masyarakat.

Penjelasan ringkas dari definisi diatas diberikan dibawah ini:

- a. Perencanaan.

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

- b. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan.

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja dengan baik, mau bekerja sama, pimpinan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

d. Pengendalian.

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai dan mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan.

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan

f. Pengembangan.

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

h. Pengintegrasian.

Pengintegrasian adalah untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling

menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan.

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

j. Kedisiplinan.

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma. Perusahaan harus mengusahakan tercapainya keinginan tersebut.

k. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dan perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan pegawai, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab sebab lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia dianggap mempunyai arti yang penting, karena berhasil tidaknya manajemen-manajemen yang lain : seperti manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen keuangan tidak terlepas dari keberhasilan pelaksanaan pengelola akan tenaga kerjanya (Sumber Daya Manusianya)

Untuk memelihara dan menegakkan disiplin yang baik ada banyak yang mempengaruhinya diantaranya adalah kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja menurut Martoyo (2002). Dalam penelitian ini dipilih dua faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu: gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Faktor-faktor

tersebut diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan ataupun organisasi.

2.4. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Kepemimpinan menurut Kartono (2006) merupakan kekuatan inspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi searah dengan keinginan pemimpin. Kepemimpinan adalah kemauan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi). Menurut Robbin (2006) kepemimpinan merupakan kemampuan memotivasi karyawan, mengatur

aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2008)

Menurut Rivai (2012), secara operasional fungsi dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

a. Fungsi instruksi.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menerapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpindapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan

keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi.

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian.

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Menurut Hadari (2003) menjelaskan bahwa unsur-unsur dalam kepemimpinan adalah :

- a. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin yang disebut pemimpin (*leader*).
- b. Adanya orang lain yang dipimpin.
- c. Adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya.
- d. Adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses didalam organisasi, baik organisasi besar maupun kecil.

Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai suatu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

2.4.1. Gaya Kepemimpinan (*leadership style*)

Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan orang lain (Hersey,2004). Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi,2003).

Terdapat banyak gaya kepemimpinan yang didefinisikan oleh para ahli kepemimpinan. Flamholtz (1990) dalam Susatya Pranaya (2005) membagi gaya kepemimpinan menjadi dua bagian, yang pertama adalah *strategic leadership* dan yang kedua adalah *operational leadership*. *Strategic leadership* adalah suatu proses mempengaruhi orang-orang dalam dalam organisasi untuk membuat perencanaan jangka panjang. *Strategic leadership* mempunyai orientasi pada *organization development*. Tugas pokok dari *strategic leadership* adalah memformulasikan visi strategis dan mengelola budaya perusahaan. Sedangkan yang dimaksudkan dengan *operational leadership* adalah sebuah proses mempengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, yang berbasis kerja hari ke hari.

Terdapat 3 macam gaya kepemimpinan menurut House & Mitchell (2005) yaitu:

1. Gaya kepemimpinan instrumental adalah gaya kepemimpinan yang merumuskan tugas bawahan secara terperinci, memberi arahan bagaimana agar target tercapai, mengatur waktu dan perilaku, dan sangat prosedural.
2. Gaya kepemimpinan suportif adalah gaya seorang pemimpin yang lebih berorientasi kepada kebutuhan pegawainya. Mereka lebih sering bertindak sebagai teman bagi bawahannya serta sangat memperhatikan kesejahteraan pegawainya.
3. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang lebih banyak melibatkan bawahannya dalam proses diskusi, mencari pemecahan masalah serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

2.5. Budaya Organisasi

2.5.1. Pengertian Budaya Organisasi

Kusdi (2011) menyatakan berbagai definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli:

- a. Elliot Jaques (1952), “Budaya suatu pabrik adalah cara berpikir dan berbuat yang menjadi kebiasaan atau tradisi yang sedikit banyak dimiliki oleh semua anggota, harus dipelajari oleh anggota-anggota baru, dan setidaknya harus menerimanya secara parsial untuk dapat diterima sebagai bagian dari perusahaan.”
- b. Andrew Pettigrew (1979). “Kultur adalah suatu sistem makna yang secara kolektif dan terbuka (*publicly*) disepakati untuk berlaku pada suatu kelompok pada waktu tertentu. Sistem ini terdiri dari istilah-istilah, bentuk-bentuk, kategori-kategori, dan citra-citra yang memberikan penafsiran terhadap situasi yang dihadapi seseorang.”
- c. Edgar Schein (1985), “Suatu pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dibangun suatu kelompok dalam proses *learning* untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, serta telah terbukti berjalan cukup baik sehingga dianggap valid dan harus diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memandang, berpikir, dan merasa berkaitan dengan masalah-masalah ini.”
- d. Jhon van Marteen (1988), “Budaya mengacu pada pengetahuan yang oleh anggota suatu kelompok dibayangkan sedikit banyak dimiliki bersama, pengetahuan yang dikatakan menginformasikan, melekat, membentuk, dan

diperhitungkan dalam aktivitas-aktivitas rutin dan tidak terlalu rutin dari para anggota kultur tersebut. Kultur diekspresikan (atau terdiri atas) hanya melalui tindakan-tindakan dan kata-kata para anggota dan harus ditafsirkan, bukan diberikan kepada seseorang peneliti lapangan (*field worker*). Kultur tidak dapat terlihat dengan sendirinya, tetapi hanya dapat terlihat melalui representasinya.”

Berdasarkan pendapat para pakar di atas mengenai pengertian budaya organisasi maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi atau tradisi yang dianut secara bersama-sama oleh para seluruh anggota organisasi atau instansi yang dapat digunakan sebagai konsep dalam menyusun strategi perubahan atau pengembangan organisasi yang dipimpinnya.

2.5.2. Faktor-faktor dasar Budaya Organisasi

Berkaitan dengan dimensi budaya. Robbins (2004) mengemukakan sepuluh faktor yang merupakan dasar atau karakteristik dari suatu budaya organisasi. Kesepuluh faktor itu adalah sebagai berikut.

- a. Inisiatif individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- c. Pengarahan, yaitu seberapa jauh perusahaan memberikan penjelasan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan.

- d. Intergrasi, yaitu sejauh mana unit-unit kerja dalam organisasi didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen, yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan pengarahan, dukungan dan berkomunikasi dengan bawahannya.
- f. Kontrol, yaitu sejumlah aturan kebijaksanaan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku pegawai.
- g. Identifitas, yaitu sejauh mana anggota mengidentifikasi diri pada perusahaan
- h. Sistem imbalan, yaitu bagaimana tingkat penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai.
- i. Toleransi terhadap konflik, yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi dibatasi berdasarkan susunan wewenang secara formal.

2.5.3. Ciri-ciri budaya organisasi yang kuat

Deal dan Kennedy dalam Supartha (2008) mengemukakan bahwa ciri ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut.

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang didalam organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di

dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.

- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam organisasi mulai dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan strategi.
- d. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan misalnya, pramujual terbaik tahun ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, innovator tahun ini, dan sebagainya.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

2.5.4. Ciri-ciri budaya organisasi yang lemah

Deal dan Kennedy dalam Supartha (2008) mengemukakan bahwa ciri-ciri dari budaya organisasi yang lemah adalah sebagai berikut.

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan pada kelompok melebihi kesetiaan pada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau diri sendiri.

2.5.5 Tolak ukur budaya organisasi

Ndraha dalam Supartha (2008) menjelaskan dalam mengukur budaya organisasi yang kuat sebagai budaya organisasi yang dipegang semakin intensif. Unsur-unsur yang merupakan ciri khas budaya kuat sebagai berikut:

- a. Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (clarity of ordering). Nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati oleh anggota organisasi dapat ditentukan secara jelas. Organisasi yang mempunyai nilai-nilai budaya yang jelas dapat memberikan pengarahan yang nyata dan jelas kepada perilaku anggota organisasi.
- b. Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan (extent of ordering). Nilai-nilai ini terkait dengan seberapa banyak orang/anggota organisasi yang menganut nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi. Penyebarluasan nilai-nilai sangat tergantung kepada sistem sosialisasi atau pewarisan yang diberikan oleh pimpinan organisasi khususnya anggota-anggota baru.
- c. Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti (care values being intensively held). Intensitas dimaksudkan seberapa jauh nilai-nilai budaya organisasi dihayati, dianut, dan dilaksanakan secara konsisten oleh anggota- anggota organisasi.

2.6. Disiplin Kerja

2.6.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Mondy dan Noe (2005), disiplin merupakan kontrol diri dan tingkah laku tertata karyawan dan mengindikasikan adanya tim kerja yang sejatinya di dalam

suatu organisasi. Tindakan disiplin memberikan saran suatu penalti atas karyawan yang salah, bukan karyawan sebagai perseorangan. Tindakan disiplin yang dilakukan secara tidak tepat dapat merusak, baik bagi karyawan maupun organisasi. Oleh sebab itu, tindakan disiplin tidak boleh dilakukan dengan sembarangan.

Mathis dan Jackson (2000) menyatakan bahwa disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi. Tujuan disiplin adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan akan kebijakan dan aturan organisasi. Pengetahuan tentang tindakan disiplin dapat mencegah terjadinya pelanggaran. Masalah disiplin yang umum ditimbulkan oleh karyawan bermasalah antara lain terlambat datang, pulang cepat, tidak masuk kerja, defisiensi produktivitas, alkoholisme, dan ketidakpatuhan. Lebih lanjut, Mathis dan Jackson mengemukakan bahwa disiplin yang terbaik adalah jenis disiplin diri, karena sebagian besar orang memahami apa yang diharapkan dari dirinya dalam pekerjaannya, dan biasanya karyawan diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif. Namun, beberapa orang menyadari perlunya disiplin eksternal untuk membantu disiplin diri mereka. Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilakunya, bukan kepada karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah untuk meningkatkan kinerja.

Dari pendapat para ahli yang telah disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan dapat dinilai sebagai individu yang memiliki kedisiplinan yang tinggi apabila individu tersebut memiliki kesadaran dalam melaksanakan aturan perusahaan dan norma sosial. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan

tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesiapan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan, 2000).

2.6.2 Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2009) ada beberapa faktor dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti tujuan, dalam hal ini pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut, agar dia bekerja sungguh - sungguh dan berdisiplin baik dalam mengerjakannya. Tetapi jika pekerjaannya jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan kerja pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun ikut baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), maka para bawahan juga akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan kerja pegawai, karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap seluruh bawahannya. Hal ini dilakukan karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik maka akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Pengawasan melekat

Pengawasan melekat (waskat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai, karena dengan pengawasan ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi hukum

Sanksi hukum memberikan peranan penting dalam memelihara kedisiplinan kerja pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat pegawai akan semakin takut untuk melanggar peraturan- praturan perusahaan, dan sikap serta perilaku pegawai yang tidak disiplin akan berkurang.

7. Ketegasan

Pimpinan harus berani menindak tegas pegawai yang bersikap tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara semua pegawai akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Jika tercipta *human relationship* yang baik dan harmonis, diharapkan akan terus terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga kondisi seperti ini diharapkan dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi tersebut.

2.6.3. Bentuk disiplin kerja

Simamora (2006), menyatakan bahwa terdapat empat perspektif disiplin pegawai yakni sebagai berikut:

- a. Disiplin retributive yaitu berusaha menghukum orang yang bersalah.
- b. Disiplin korektif yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilaku yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individual yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif utilitarian yang berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi - konsekuensi tindakan disiplin dampak - dampak negatif.

2.6.4. Cara mewujudkan disiplin kerja

Disiplin kerja pegawai berawal dari pegawai itu sendiri. Disiplin diri adalah sikap dan perilaku pegawai yang sadar akan pentingnya mematuhi seluruh peraturan

dan kebijaksanaan organisasi secara ikhlas, sukarela, tanpa pengawasan, tanpa paksaan, atau tanpa berbagai tindakan ancaman.

Menurut Gorda (2004:115) untuk mewujudkan disiplin kerja dikalangan pegawai maka pimpinan organisasi perlu memperhatikan beberapa hal yaitu:

- a. Pimpinan berusaha sebaik mungkin, sesantun mungkin yang didasari oleh cinta kasih untuk menjelaskan seluruh peraturan dan kebijaksanaan organisasi baik yang menyangkut hak dan kewajiban pegawai, kegiatan yang boleh dan tidak boleh dikerjakan, keuntungan dan kerugian terhadap suatu kegiatan baik terhadap pegawai sendiri maupun terhadap organisasi. Dengan upaya ini diharapkan pegawai timbul pengertian dan pemahaman terhadap pentingnya peraturan dan kebijaksanaan organisasi untuk dipatuhi dan dilaksanakan dengan baik sehingga mampu mendorong pegawai untuk lebih disiplin terhadap organisasi.
- b. Sebelum mengambil tindakan disiplin terhadap pegawai hendaknya terlebih dahulu mengumpulkan berbagai data dan informasi tentang pelanggaran yang dilaksanakan oleh seorang pegawai. Dengan demikian diperlukan kesabaran, ketenangan, kemampuan untuk menganalisis berbagai data dan informasi tentang kegiatan pegawai, diperlukan sejumlah waktu untuk mempelajari dan akhirnya mengambil keputusan.
- c. Tindakan disiplin harus dapat dipahami dan dimengerti oleh pegawai, bahwa tindakan disiplin tersebut adalah sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan.
- d. Pimpinan organisasi didalam menagani berbagai kasus pelanggaran peraturan dan kebijaksanaan organisasi, harus bersikap tegas, tidak ada kesan

diskriminasi terhadap pegawai didalam mengambil suatu keputusan. Keputusan yang diambil harus menunjukkan konsistensinya terhadap pelanggaran yang sama dan mengakibatkan kerugian yang sama besarnya bagi organisasi. Dengan demikian, pimpinan organisasi di dalam menangani kasus - kasus pelanggaran peraturan dan kebijaksanaan organisasi dapat mewujudkan rasa adil dikalangan pegawai.

- e. Pimpinan organisasi harus menumbuhkan rasa percaya di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan demikian, pegawai akan merasa lebih diperhatikan sehingga pegawai akan memberikan kontribusinya semaksimal mungkin terhadap organisasi.