

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Disiplin Kerja**

##### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Ravianto (1985) Disiplin berasal dari bahasa latin yaitu Diciplina yang berarti “ Pelajaran, Belajar, patuh pada guru, patuh pada atasan, orang tua, senior, atau orang yang disegani dan kurang dikaitkan dengan ketaatan pada norma.

Keith Davis (Dikutip Dari Anwar 2001) mengemukakan bahwa “*Dicipline management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin kerja yang tinggi akan mendorong seseorang merasa bertanggung jawab terhadap segala aspek pekerjaannya. Pengertian disiplin kerja yang lain, antara lain: disiplin kerja dapat dipandang sebagai suatu kondisi yang ada dimana orang berperilaku secara sadar, suatu kondisi yang teratur, bebas dari perdebatan dan perselisihan paham juga berperilaku yang baik (Moekijat, 1991).

(Malayu Hasibuan 2000) Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin

karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja dan semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Disiplin adalah tindakan Manajemen untuk memeberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerja sama dan prestasi yang lebih baik (Davis, 2002). Sedangkan menurut Hasibun (2000) menjelaskan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Disiplin Kerja adalah salah satu fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Mathis, 2000

dalam brahmasari 2008). Secara operasional, variabel ini diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. Tingkat kehadiran.
- b. Ketepatan waktu kerja.
- c. Ketaatan terhadap peraturan

Kedisiplinan kerja diartikan sebagai suatu tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis (Nitisemito, 1991). Anoraga (1992) berpendapat bahwa disiplin kerja sebagai suatu perbuatan untuk selalu menaati peraturan atau tata tertib suatu organisasi. Ia juga menambahkan bahwa di dalam suatu organisasi, usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui adanya tata tertib atau peraturan yang jelas, pelaksanaan kerja yang baik menurut suatu instansi atau organisasi harus terlebih dahulu diketahui oleh karyawannya atau setiap anggotanya.

Berdasarkan pendapat beberapa tokoh diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah suatu bentuk perilaku karyawan yang menunjukkan ketaatan, dan ketertiban terhadap peraturan-peraturan organisasi atau perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis yang berdasarkan atas kesadaran, kontrol diri dan motivasi yang kuat dari karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

## 2. Proses Terbentuknya Disiplin Kerja

Proses terbentuknya disiplin bermula dari pembuatan norma dalam suatu kelompok. Pembentukan norma dalam suatu kelompok kerja bisa

berlangsung dengan berbagai cara, ada yang memakai kata-kata yang diungkapkan oleh atasan atau rekan sekerja sebagai norma atau aturan dalam bekerja. Norma kelompok supaya berjalan efektif maka perlu melibatkan partisipasi anggota kelompok dalam pembentukannya. Partisipasi individu dalam pembuatan norma memungkinkan terciptanya pengertian dan kesadaran, sehingga norma kelompok dijadikan sebagai normanya sendiri. Kedisiplinan muncul dari kesadaran tiap-tiap anggota kelompok untuk menaati aturan organisasi. Terbentuknya norma kelompok diikuti dengan sosialisasi atau pengenalan norma tersebut pada seluruh anggota kelompok, dapat dipastikan bahwa individu yang dilibatkan dalam pembuatan norma, tidak atau jarang melanggar norma-norma yang telah digariskan dalam kelompok (Walgito, 2001). Kesadaran dari tiap anggota menaati norma akan memudahkan tercapainya tujuan kelompok.

Norma telah dibentuk dan ditetapkan sejak awal terbentuknya kelompok dan norma tersebut mengalami perubahan selama periode waktu tertentu mengingat kebutuhan dan tanggung jawab yang makin meningkat. Bagi anggota organisasi yang baru bergabung biasanya diminta untuk menandatangani semacam kontrak perjanjian yang merumuskan peraturan-peraturan perusahaan dan kesediaan kedua belah pihak (individu dan organisasi) untuk menaatinya.

(Timpe,2001) menyebut perjanjian antara individu dan organisasi sebagai kontrak psikologis. Kontrak psikologis yang kurang jelas menyebabkan banyak harapan organisasi dan karyawan tidak terpenuhi.

Kontrak psikologis adalah suatu kesepakatan implisit antar individu dan antara individu dengan organisasi. Kontrak ini merincikan apa yang diharapkan setiap pihak agar dapat diberikan dan diterima satu sama lain. Harapan-harapan ini secara sadar atau tidak sadar dapat bersifat psikologis, sosial, ekonomis, kultural, dan pendidikan. Para karyawan baru mungkin mengharapkan organisasi memenuhi kebutuhan pribadi, seperti rasa aman, stabilitas, pengawasan yang cukup, tanggung jawab yang tepat, kepuasan kerja, diterima oleh orang lain, pertumbuhan pribadi, pengakuan dan penghargaan.

Berdasarkan pandangan ( Walgito, 2001) sebagaimana telah dijelaskan maka proses terbentuknya disiplin kerja bermula dari pembuatan norma saat awal dibentuknya kelompok, pembuatan norma tersebut melibatkan partisipasi anggota organisasi. Pelibatan anggota organisasi dalam pembuatan norma mendorong munculnya pengertian dan kesadaran untuk menjadikannya norma pribadi sehingga mau menaati aturan tanpa paksaan demi tercapainya tujuan organisasi.

Menurut (Sutrisno, 2009 ) proses terbentuknya disiplin kerja juga dipengaruhi oleh 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. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00, maka si

pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin kerja dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

### 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut (Hasibuan,2000) menjelaskan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi, diantaranya adalah:

#### a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pemimpin harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dan perbuatan.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan mempengaruhi kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya.

d. Keadilan

Keadilan dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman yang merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

e. Pengawasan Melekat (Waskat)

Waskat (pengawasan melekat) penting dilakukan atasan untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan. Atasan secara aktif mengawasi perilaku, gairah kerja dan prestasi bawahan serta memberikan petunjuk sehingga karyawan mendapat perhatian, bimbingan dan pengarahan dari atasannya.

f. Sanksi atau Hukuman

Berat-ringannya sanksi yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman yang berat akan membuat karyawan takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Hal ini akan membuat sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Contoh sanksi hukuman menurut (

Robbins,1996 ) dapat berupa: ancaman untuk menunda kenaikan gaji, ancaman untuk memberikan penilaian kerja yang tidak memuaskan atau menahan suatu promosi.

g. Ketegasan

Penting untuk memiliki seorang atasan yang adil, berani dan tegas untuk menindak karyawan yang telah melanggar aturan. Atasan semacam ini akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan pada suatu perusahaan.

Menurut ( Helmi,1996) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

a. Faktor Kepribadian

Disiplin kerja terjadi karena karyawan mempunyai sistem nilai-nilai pribadi yang menunjang tinggi kedisiplinan. Nilai-nilai yang menunjang disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru, dan masyarakat akan dijadikan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Dalam taraf ini individu mempunyai kesadaran diri untuk berbuat sesuatu sesuai dengan aturan yang semestinya.

b. Faktor Lingkungan

Lingkungan kerja mempengaruhi disiplin kerja karena lingkungan dalam organisasi yang menciptakan lingkungan kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan organisasi. Kondisi lingkungan tersebut dapat

juga menjadi penyebab timbulnya perilaku yang melanggar disiplin atau aturan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pandangan Helmi (1996, h.37) tersebut menunjukkan bahwa faktor yang tidak berasal dari kepribadian individu dapat dimasukkan dalam faktor lingkungan. Mencakup faktor ini diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya disiplin kerja akan timbul ketika karyawan merasakan adanya perhatian dari perusahaan dalam melibatkan karyawan didalamnya.

## **B. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu hal yang penting dan utama dalam pembahasan mengenai kemajuan suatu kelompok, organisasi, atau bangsa dan negara, dari tangan pemimpin itulah suatu kelompok, organisasi atau bangsa akan terlihat arah, dinamika dan kemajuan-kemajuan yang dihasilkannya.

Menurut Anoraga (1992) kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, dimana keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang.

Menurut Robins (Dalam Harbani 2008) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran sedangkan menurut Gibson, Mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Definisi Gibson mengisyaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan.

Siswanto (2013) Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan (Leadership) untuk mengarahkan merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer. Banyak terjadi organisasi bisnis yang tampaknya akan bangkrut mendapat kekuatan baru ketika pimpinan puncaknya diganti meskipun sulit mengidentifikasi karakteristik manajer yang efektif. Sekiranya sikap dan perilaku manajer dapat diidentifikasi, niscaya dapat dipelajari dan diajarkan sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Menurut Ahmadi (2002) pemimpin adalah pembuat *policy* (*policy maker*) membantu kelompok dalam menetapkan tujuan, merumuskan rencana kerja guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, pemimpin sangat berperan dalam perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan juga sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota

kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi (Tjiptono, 1999).

Sutrisno (2009) mengutip Siagian mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak kepemimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Sutrisno (2009) mengutip Nixon mengatakan kepemimpinan merupakan suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa. Dalam hubungannya dengan organisasi keberadaan kepemimpinan terletak pada upaya mempengaruhi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Untuk itu seorang pemimpin mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena merupakan pucuk pimpinan dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi anggota kelompoknya dalam suatu kelompok agar mereka bekerja sama dalam mencapai sasaran atau tujuan yang dikehendaki bersama.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris “Style” yang berarti mode seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut.

Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.

Menurut Stoner (Dalam Harbani 2008) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu : (1) *Gaya yang berorientasi pada tugas* mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi (2) *Gaya yang Berorientasi pada Pegawai* lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang

kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

### 3. Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis Dan Laissez-Faire

#### a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otoriter, otokratis, diktator adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata (Sutarto, 1991).

Beehr (1978) mengemukakan “gaya otoriter menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasinya, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan”. Menurut Hasibuan (2002), berpendapat tentang gaya kepemimpinan otoriter sebagai berikut, kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau kalau pemimpin itu sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikuti sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan dimana para pemimpin memperoleh beberapa masukan dari bawahan tapi umumnya menggunakan wewenangnya untuk mengambil keputusan. Gaya ini memerlukan komunikasi yang sering kali diadakan antara para manajer dan karyawan. Gaya kepemimpinan ini mengizinkan para karyawan untuk menyatakan

pendapat mereka akan tetapi tidak mewajibkan para karyawan untuk membuat keputusan yang besar (Madura, 2001).

Siswanto (2013) Gaya kepemimpinan otokratis pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh-sungguh, teliti, dan cermat. Manajer bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku dengan ketat. Meskipun agak kaku dan segala instruksinya harus dipatuhi oleh para bawahan, para bawahan tidak berhak mengomentarnya. Karena manajer beranggapan bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kompleksitas organisasi.

Robbins & Coulter (2007) ,*Gaya Otokratis*, yakni menggambarkan gaya pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

Harbani (2008), Gaya Otokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang dapat pula disebut tukang cerita. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan.

1) Kebaikan dari gaya kepemimpinan adalah :

- a) Keputusan dapat diambil secara tepat
- b) Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan dan kurang kecakapan

c) Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yang memimpin.

2) Kelemahannya adalah :

a) Dengan tidak diikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.

b) Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.

c) Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan

d) Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

Siagian (2002) berpendapat tentang gaya kepemimpinan otoriter sebagai berikut , seorang pemimpin yang tergolong otoriter memiliki ciri-ciri yang umumnya negatif , ciri-ciri yang menonjol adalah

1) Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi

2) Kegemaran menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal

3) Biasanya pemimpin seperti ini gila hormat

4) Tujuan pribadinya identik tujuan organisasi

5) Loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat.

Demikian kuatnya sehingga , mengalahkan kinerja, kejujuran serta penerapan norma-norma moral dan etika

6) Menerapkan disiplin dan organisasi yang kuat

7) Menerapkan pengendalian dan pengawasan yang ketat

## b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Siswanto (2013) Gaya kepemimpinan Demokratis adalah gaya kepemimpinan yang integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara persamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan. Oleh karena itu, agar seluruh bawahan merasa turut bertanggung jawab maka mereka harus berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi, dan penyeliaan setiap individu bawahan merupakan potensi yang berharga dalam usaha merealisasikan tujuan.

Robbins & Coulter (2007) *Gaya Demokratis*, menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja.

Harbani (2008), Gaya Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif, gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi 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 apakah yang menjadi sasaran organisasi, sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan para Anggotanya.

1) Kebaikan dari gaya pemimpin ini adalah:

- a) Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan pengambilan keputusan
  - b) Merasa lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan
  - c) Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan
  - d) Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.
- 2) Kelemahannya adalah :
- a) Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi
  - b) Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan
  - c) Memberikan persyaratan tingkat “ *Skilled* ( Kepandaian ) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
  - d) Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena dapat menimbulkan perselisihan.

siagian (2002) mengemukakan ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratis sebagai berikut :

- 1) Mengakui harkat martabat manusia
- 2) Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategi dalam organisasi meskipun sumber daya dan lainnya tetap diakui sebagai sumber daya yang penting, seperti uang mesin, materi dan metode kerugian dan waktu

yang semuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia

- 3) Para bawahan adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus di pertimbangkan ke khas an itu
- 4) Tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinanya dengan situasi tersebut
- 5) Rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kembali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.
- 6) Mendorong para bawahan mengembangkan kreatifitasnya untuk diterapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya berupa ide.
- 7) Tidak ragu-ragu membiarkan para bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang
- 8) Bersifat mendidik dan membina , dalam hal bawahan tersebut kesalahan dan tidak serta merta bersifat menghukum.

c. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire

Mulyasa (2003) Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkahlangkah sendiri dalam menghadapi sesuatu. Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin laissez-faire ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Robbins & Coulter (2007) *Gaya Laissez Faire*, umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Kartini & kartono (1998) Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.

Gaya Kepemimpinan Laissez Faire , yaitu gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan *relation oriented* (Orientasi hubungan) dari pada *result oriented* (Penyelesaian tugas). Torang (2013:67). Indikator dari gaya kepemimpinan Laissez Faire : (1) Delegasi Wewenang (2) tanggung jawab pekerjaan (3) Kemampuan Kerja.

Harbani (2008), Gaya Laissez Faire, yaitu gaya kepemimpinan 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 dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi.

1) Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a) Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
- b) Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.

2) Kelemahannya adalah :

- a) Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
- b) Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
- c) Kelompok kurang stabil, frustrasi , dan merasa kurang aman.

Siagian (2002) mengemukakan ciri-ciri yang menonjol dari tipe *laissez faire* sebagai berikut :

1) Gaya santai

- 2) Tidak senang mengambil resiko
- 3) Gemar melimpahkan wewenang pada bawahan
- 4) Enggan mengenakan saksi
- 5) Memperlakukan bawahan sebagai rekan
- 6) Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

Pemimpin *laissez-faire* menurut sondang (2003) dapat dilihat dari karakteristik kepemimpinan yang digunakannya, misalnya dalam :

- 1) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- 2) Pengambilan keputusan diserahkan kepada pemimpin yang lebih rendah dan para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya tidak terganggu.
- 3) Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para bawahan.
- 4) Selama bawahan menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum

### **C. Disiplin Kerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan**

Pada dasarnya keberhasilan suatu organisasi menuntut kemampuan dan cara kerja yang lebih khusus selain diperlukan peraturan untuk menciptakan kondisi yang mendukung dalam bekerja, oleh karena itu disiplin kerja mutlak

diperlukan suatu organisasi agar segala urusan dapat berjalan lancar dan sesuai dengan standar organisasi.

Doelhadi (2001) menyatakan bahwa disiplin kerja pada dasarnya dapat diartikan sebagai suatu bentuk ketaatan seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun aturan-aturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan yang diberlakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Disiplin kerja karyawan akan membawa dampak positif bagi karyawan itu sendiri maupun organisasi. Disiplin kerja yang tinggi akan mendorong seseorang merasa bertanggung jawab terhadap segala aspek pekerjaannya.

Dengan Kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penegakan disiplin kerja sebagai proses yang wajar, karena para karyawan akan menerima serta mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan pribadi mereka. (Sutrisno, 2011).

Hasibuan (2000) juga menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi, diantaranya adalah : tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan, ketegasan dan hubungan kemanusiaan. Faktor pemimpin merupakan hal yang penting dalam pembentukan disiplin kerja karyawan, oleh sebab itu pimpinan harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan, membimbing karyawannya, adanya komunikasi antara kedua belah pihak untuk menghindari dari rasa

keterasingannya di organisasi, sehingga timbul kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan antara lain, kepemimpinan yang diperlihatkan oleh pemimpin dalam organisasi, Budaya yang terbentuk, dan lingkungan kerja (Martoyo, 2009 : 152). Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja karyawan dapat dilakukan dengan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang handal. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku dalam memimpin para bawahannya, perilaku para pemimpin tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan.

Menurut Harbani, (2008) gaya kepemimpinan terdapat 3 macam , diantaranya gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis dan Laissez-Faire .ketiga pola gaya kepemimpinan tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda. *Gaya kepemimpinan Otokratis* yakni pimpinan selalu merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. *Gaya Kepemimpinan Demokratis* gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi 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 ini tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apakah yang

menjadi sasaran organisasi, sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan para Anggotanya. Dan *Gaya Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan 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 dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi.

Oleh karena itu patutlah pimpinan lebih berhati-hati dalam menerapkan gaya kepemimpinan terhadap karyawan-karyawan mereka. Karena gaya kepemimpinan yang berbeda akan membentuk perilaku yang berbeda pula pada karyawan. Akibatnya gaya kepemimpinan yang kurang sesuai akan menyebabkan rendahnya disiplin kerja pada karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, bisa dipahami bahwa *Gaya Kepemimpinan* dapat mempengaruhi *Disiplin Kerja* Karyawan. Untuk itu, dipahami bahwa konsep *Gaya Kepemimpinan* dan *Disiplin Kerja* saling berkorelasi karena diantara setiap variabel ini saling mempengaruhi hingga mampu membentuk Disiplin Kerja Karyawan.

#### **D. Kerangka Teoritik**

Doelhadi (2001) menyatakan bahwa disiplin kerja pada dasarnya dapat diartikan sebagai suatu bentuk ketaatan seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun aturan-aturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan yang diberlakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Disiplin kerja karyawan akan membawa dampak positif bagi karyawan itu sendiri maupun organisasi. Disiplin kerja yang tinggi akan mendorong seseorang merasa bertanggung jawab terhadap segala aspek pekerjaannya. Disiplin kerja juga dapat dipandang sebagai suatu kondisi yang ada, dimana orang berperilaku secara sadar, suatu kondisi yang teratur, bebas dari perdebatan dan perselisihan paham juga berperilaku yang baik (Moekijat, 1991).

Terjadinya kemangkiran yang berlebihan pada diri tenaga kerja merupakan dampak kurang taatnya pada asas pedoman normatif atau kurangnya pengertian dan kesadaran dari karyawan atau tenaga kerja, betapa pentingnya masuk kerja secara teratur untuk memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku, perusahaan perlu bijaksana dalam memberikan peringatan, penskorsan tanpa kompensasi dan pemberhentian hubungan kerja untuk hal yang amat drastis.

Tindakan pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku merupakan salah satu bentuk nyata dari tindakan ketidakdisiplinan para karyawan yang tentunya merugikan perusahaan. Pembinaan disiplin kerja terus-menerus harus dilakukan karena ini merupakan salah satu sarana dan kunci mencapai sukses, untuk itu perlu ditimbulkan kesadaran tentang kedisiplinan pada para karyawan. Perilaku yang baik akan ditunjukkan pada bawahannya apabila hal ini dilakukan terlebih dahulu oleh seorang pemimpin atau atasan, dimana kepemimpinan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk

mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi (Tjiptono,1999).

Menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah, ini dikarenakan selain bertugas untuk menjalankan sebuah perusahaan, seorang pemimpin harus bisa bersikap bijaksana terhadap anak buahnya. Pemimpin mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi untuk memajukan perusahaan tersebut kearah masa depan melalui perubahan perubahan yang positif.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melihat sebuah fenomena perilaku berupa gaya kepemimpinan mempengaruhi Disiplin kerja yang dilakukan oleh karyawan pada PT Keramik Diamond Industries. Tantangan-tantangan yang dihadapi dununia Industri di era globalisasi ini dituntut untuk dapat meningkatkan daya saingnya, PT Keramik Diamond Industries sebagai salah satu perusahaan ISO dituntut untuk terus meningkatkan kualitas sesuai dengan visi-misinya, mengingat faktor sumber daya manusia yang dimiliki memegang peranan penting dalam upaya perwujudan visi misi yang optimal maka kualitas manajemen sumber daya manusia pun harus ditingkatkan, untuk itu agar PT Keramik Diamond Industries dapat berkembang secara optimal, maka pemeliharaan hubungan dengan para karyawan menjadi sangat penting dengan cara memperhatikan tingkat gaya kepemimpinan atasan terhadap Disiplin Kerja Karyawan.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang paling menonjol dalam suatu organisasi atau lembaga diantaranya :

1. Gaya kepemimpinan Otokratis yakni pimpinan banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya.
2. Gaya *Demokratis* yakni pimpinan menekankan pada partisipasi pengikut daripada kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri.
3. Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* yakni pimpinan yang lebih banyak menekankan kepada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok

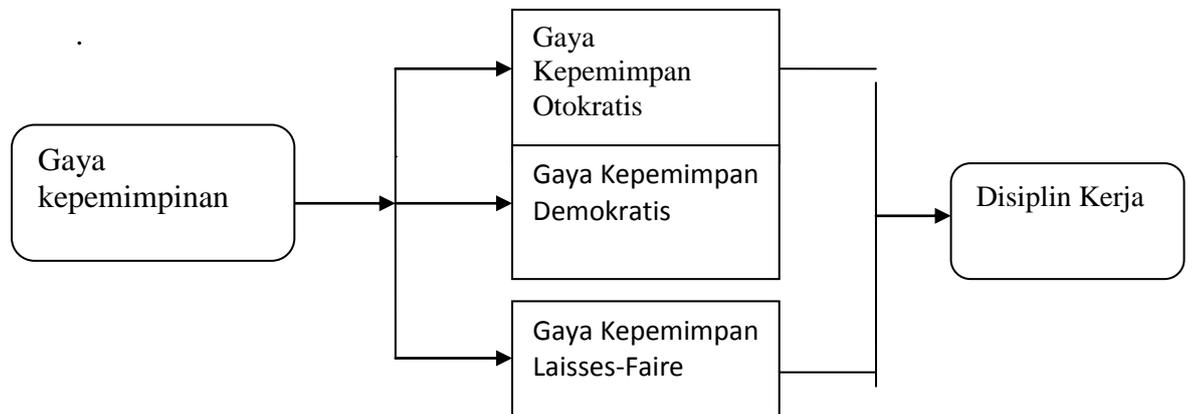
Dalam Proses bekerja karyawan yang perlu diperhatikan adalah keaktifan karyawan dalam bekerja, karyawan dapat berhasil dalam bekerja apabila pimpinan mampu mengorganisir kegiatan dalam bekerja, kemampuan mengorganisir kegiatan dalam bekerja tidaklah cukup apabila tidak dibarengi dengan kedisiplinan. Oleh karena itu agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik diperlukan suatu kedisiplinan karyawan dalam bekerja.

Disatu pihak perlu adanya gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawan dalam rangka peningkatan produktifitas kerja, dilain pihak karyawan dituntut untuk disiplin dalam bekerja. Disinilah pentingnya seorang pimpinan dalam menggunakan gaya kepemimpinan. Pimpinan harus selalu memperbaiki teknik-teknik yang digunakan dalam menggerakkan orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Jadi gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan adalah cermin bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan, maka semakin baik pula kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Jadi antara gaya kepemimpinan atasan dan kedisiplinan karyawan dalam bekerja merupakan dua mata rantai yang saling berhubungan.

Tinggi rendahnya kedisiplinan akan menentukan produktifitas karyawan dalam bekerja sedangkan orang yang paling bertanggung jawab membinanya adalah pimpinan.

Dari pemaparan diatas maka dalam penelitian ini menggambarkan kerangka teoritik yaitu seberapa besar peran Gaya Kepemimpinan dalam Disiplin Kerja Karyawan sebagai berikut :



## E. HIPOTESIS

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang kemungkinan benar atau juga salah. Hipotesis tersebut akan ditolak jika ternyata salah dan akan diterima

jika fakta-fakta benar. Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis akan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Ho : Tidak terdapat perbedaan Disiplin Kerja Ditinjau Dari Gaya kepemimpinan otokratis, Demokratis dan laissez faire

Ha : Terdapat perbedaan Disiplin Kerja Ditinjau Dari Gaya kepemimpinan otokratis, Demokratis dan laissez faire