

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian). Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai Manajemen, berikut ini dijelaskan oleh para ahli :

Menuru **Hasibuan (2007: 11)** yaitu :

**Manajemen personalia adalah “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.**

Menurut **Mangkunegara (2013:2)**, “**Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintergrasian,**

**pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.**

Pengertian lainnya diungkapkan oleh Yani (2012 : 2) bahwa **“Manjamen Sumber daya Manusia adalah sebagai perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu maupun organisasional”**

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah mengatur semua tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan memiliki tujuan tertentu maka tenaga kerja akan termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin.

## **2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat luas, hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur-unsur manusai seefektif mungkin agar memiliki suatu tenaga kerja yang memuaskan. Menurut **Hasibuan (2007: 21)** Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi manajerial, yaitu :

a. Fungsi-fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasi adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan,

karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

#### 4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### b. Fungsi-fungsi Operasional

#### 1) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan

melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan eksternal.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*intergration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dan kepentingan yang bertolak belakang.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan

loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik akan dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 6) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan seseorang dari suatu perusahaan.pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari uraian diatas tersebut, jelaslah bahwa peranan manajemen sumber daya manusia, baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat berguna dalam mendukung pencapaian dari tujuan perusahaan.

### 3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar Manajemen Sumber Daya Manusia lebih diperhatikan, peranan sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2007: 14)** , yang mengatakan bahwa peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengatur dan menetapkan kepegawaian yang mencakup masalah :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement dan job evaluation*.

- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *right man on the right place and on the right job*
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cerdas undang-undang perburuhan dan kebijakan pemerian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi kerja.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangannya.

## **B. KEPEMIMPINAN**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Dalam kenyataanya para pemimpin dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi organisasi. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam

melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2011: 217), yaitu :  
“Kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok”.

Menurut Hasibuan (2007: 170) : “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Ravai (2004: 2) : “Kepemimpinan (*leadership* adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut—pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan yang diberikan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh baik ataupun buruk terhadap bawahan-bawahannya dalam melakukan pekerjaan dengan antusias untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dalam situasi tertentu.



## 2. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan pendapat Soekarso (2010:11), “Gaya kepemimpinan adalah sebagai perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial”.

Menurut Thoha (2010:49) dijelaskan bahwa “ Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain”.

Menurut Hasibuan (2011 : 171) , “ Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.”.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

## 3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis berbeda, tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerjakepuasan kerja, dan produktifitas kerja. Karyawan yang tinggi akan dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Amirulah dan Budiyo (2004:93) gaya kepemimpinan ada empat, yaitu :

a. Kepemimpinan Direktif

Pemimpin memberikan pedoman, yang memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan standar kinerja bagi mereka, dan mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharap mengikuti aturan dan kebijakan yang dikeluarkan

b. Kepemimpinan Supportif

Pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan mereka.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Pimpinan yang lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan masalah pada bawahan sebelum membuat keputusan. Perilaku pemimpin yang muncul termasuk menanyakan opini dan saran dari bawahan dan mendorong partisipasi dalam membuat keputusan dan banyak berdiskusi dengan bawahan di tempat kerja. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open manajemen*) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan, dan demikian pemimpin akan selalu membina bawahan

untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dan menjalin hubungan dengan baik dan saling salin percaya.

d. **Kepemimpinan Orientasi Prestasi**

Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang.

#### **4. Teori-teori Kepemimpinan**

a. **Teori Sifat**

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

b. **Teori Perilaku**

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

- 1) **Konsiderasi dan struktur inisiasi**

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Disamping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

2) Berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model *leadership continuum* pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu

perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja.

## C. MOTIVASI

### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi ditinjau dari ilmu manajemen merupakan suatu fungsi atau alat yang erat kaitanya dengan manusia sebagai penggerak orang-orang agar mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi. Bagi pimpinan organisasi kegiatan manajemen penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para bawahan dapat menunjang ke arah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Setiap pimpinan selalu berusaha melaksanakan motivasi kepada para bawahan walaupun kenyatannya selalu mengalami hambatan mengingat orang-orang mempunyai keinginan dan kebutuhan berbeda-beda.

Menurut **Hasibuan (2003 : 143)** **“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”**.

Menurut **Mangkunegara (2005:93)**, **“Motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan karyawan agar dapat mampu mencapai tujuan dari motifnya”**.

Sedangkan menurut **Viethzal (2010:837)**, **“Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk**

**mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”**. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu tersebut bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Apabila individu termotivasi mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat memuaskan keinginan mereka dan meningkatkan produktivitas kerja mereka serta pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain. Akan tetapi motivasi yang baik merupakan yang muncul dari dalam diri sendiri tanpa adanya paksaan.

Motivasi akan memberikan arti besar kecilnya usaha seseorang, berusaha atau bekerja giat untuk mencapai kebutuhannya. Sebaliknya, seseorang dengan motivasi yang rendah tidak akan pernah mencapai hasil melebihi kekuatan motivasinya.

Hal tersebut dikarenakan motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh kebutuhannya. **Handoko (2000 : 205)** mengemukakan bahwa **“Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan”**.

Sedangkan menurut **Mathis dan Jackson (2009 : 89)** **“Motivasi merupakan hasrat dalam didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan”**

Motivasi merupakan suatu proses pemberian motif dalam melakukan pekerjaannya secara ikhlas dengan suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuataan yang ada dalam diri karyawan yang mendukung keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Oleh karena itu setiap orang mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda maka diperlukan pemahaman kebutuhan umum yang selalu ada pada setiap orang. Hal ini dapat dilakukan karena pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan yang dominan. Dengan mengetahui kebutuhan apa yang mendominasi pekerjaannya, seorang manajer akan dapat memotivasi pekerjaannya dengan jalan memenuhi kebutuhan pekerja tersebut sehingga pekerja dapat bekerja secara maksimal.

Memberikan motivasi memang tidaklah mudah, oleh karena itu seorang manajer harus mampu melihat dan mengetahui latar belakang, keinginan dan ambisi yang dimiliki oleh bawahannya, sehingga manajer dapat mengambil keputusan dan kebijakan yang tepat serta dapat melakukan tindakan memotivasi yang tepat.

Selain dapat melihat dan mengetahui kebutuhan dan keinginan dari bawahannya seorang manajer juga harus memiliki kecakapan, ketegasan

dan ketepatan memberi perintah kepada bawahannya tanpa menimbulkan perlawanan ataupun kebencian.

## 2. Tujuan-tujuan Motivasi Kerja

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut **Malayu (2004 : 146)** tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Memperahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.



### 3. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi menurut **Malayu (2004 : 222)** yaitu sebagai berikut :

a. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-naik saja.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut akan mendapatkan hukuman, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

### 4. Metode-metode Motivasi Kerja

Ada di metode motivasi menurut **Malayu (2004 : 222)** yaitu sebagai berikut :

a. Metode Langsung (*direct motivation*)

Yaitu motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.

Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

b. Metode tidak langsung (*indirect motivation*)

Yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan bergairah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang tenang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik dan lain sebagainya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga produktivitas kerja meningkat.

## 5. Indikator-indikator Motivasi Kerja

Menurut **Maslow** dalam **Malayu (2004 : 105)**, bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu :

a. Kebutuhan Fisik

Pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, kondisi ruang kerja, uang transport, fasilitas perumahan dan sebagainya.

b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, posisi jabatan tidak mudah berubah, asuransi kecelakaan dan perlengkapan keselamatan kerja.

c. Kebutuhan sosial

Hubungan antar individu dan melakukan interaksi dengan orang yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan penghargaan

Pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.

e. Kebutuhan perwujudan diri

Sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

## D. DISIPLIN KERJA

### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Kata disiplin berasal dari bahasa Latin “*discipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat”. Hal ini menekankan pada bantuan kepada karyawan untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku.

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. 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.

**Definisi disiplin kerja menurut Fathoni (2006:172) :**  
**“Kedisiplinan kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial**

**yang berlaku**". Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya

Menurut Sondang (2007:305), **"Disiplin kerja adalah suatu bentuk peraturan pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara teratur dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya"** .

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa, **"Sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi"**. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

## 2. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2011:129) ada 2 macam bentuk disiplin kerja, 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 menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahuinya, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menggerakkan disiplin kerja.

### 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 yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melanggar.

### 3. Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin kerja menurut Mangkunegara (2011:130), 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 hukum yang berlaku.
- 3) Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-fakta.
- 4) Melakukan protes 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 diputuskan.
- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- 3) Disiplin ditunjukkan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.



#### 4. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2009:94) **“Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri”**. Kecendrungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, dimana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati.

Menurut Singodidmejo dalam Sutrisno (2009:94) **“Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi”**. Peraturan-peraturan yang akan dikaitkan dengan disiplin itu antara lain :

- a. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat,
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan,
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan rumit kerja lain, dan
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa saja yang tidak boleh di lakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja

sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai.

## 5. Indikator Kedisiplinan Kerja

Menurut Malayu (2006:127), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin karyawan suatu organisasi, diantaranya:

### a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

### b. Teladan Pemimpin

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para karyawan. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dan perbuatan. Dengan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

f. Sanksi Hukuman

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi

hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, masuk akal, dan informasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak perlu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

g. Ketegasan

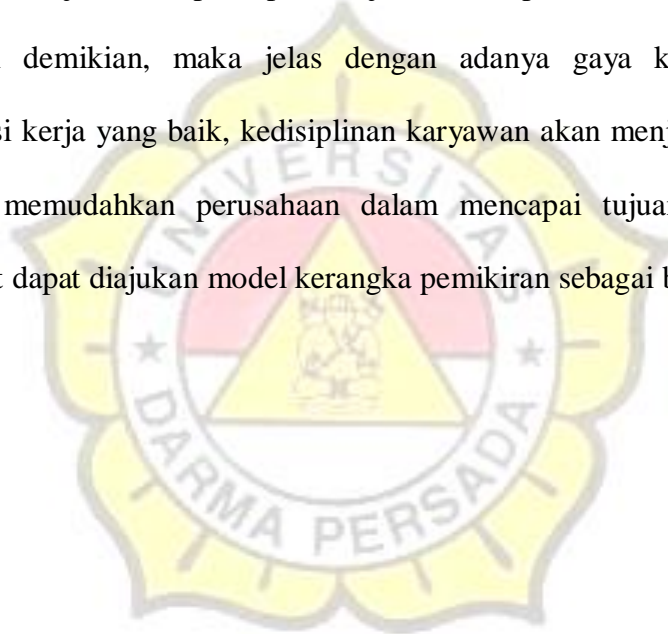
Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

h. Hubungan Kemanusiaan

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

## E. KERANGKA PEMIKIRAN

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada proses ini pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja di suatu perusahaan sangatlah penting. Dengan demikian, maka jelas dengan adanya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang baik, kedisiplinan karyawan akan menjadi baik. Sehingga sangat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dari uraian tersebut dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut :



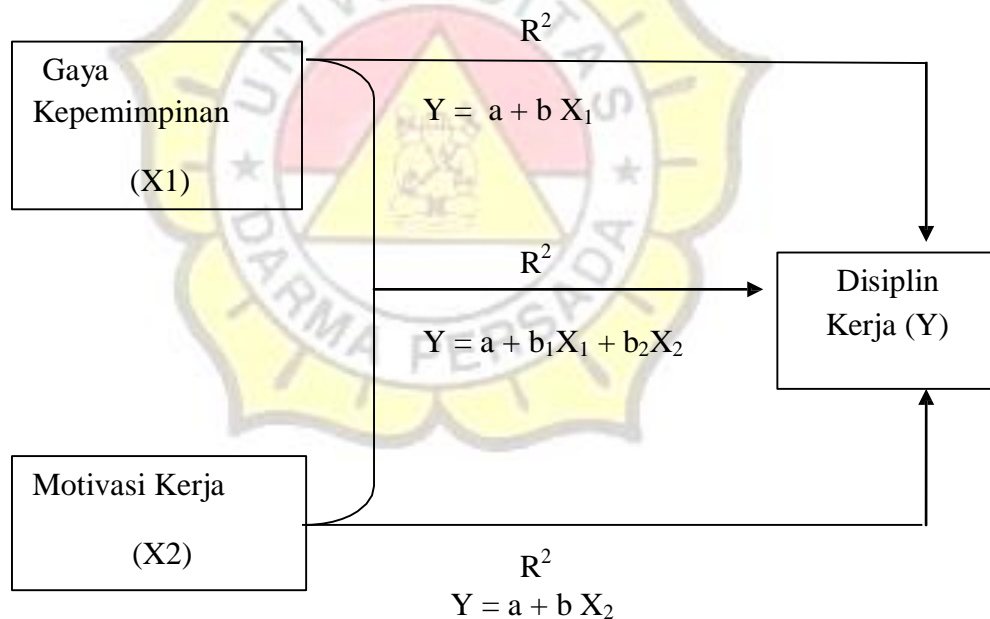


**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## F. PRADIGMA PENELITIAN

Sugiyono (2010:63) menjelaskan bahwa paradigma diartikan sebagai **“pola pikir yang menunjukkan hubungan variable yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan tehnik statistikd yang digunakan.”**

Dalam penelitian ini menggunakan dua variable independen yang menunjukkan hubungan dengan variable dependen yang dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Pradigma Penelitian**

Gambar tersebut menjelaskan hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2), dan satu variabel dependen yaitu disiplin kerja (Y).

Gambar diatas menjelaskan bahwa bagaimana gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) mempengaruhi disiplin kerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi :  $Y = a + bx$

Berikutnya gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) mempengaruhi disiplin kerja (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

## G. HIPOTESIS

Menurut Sugiono (2010: 221) hipotesis adalah “**jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian**”. Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah :

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y)

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya

Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya

Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y)

### 2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y)

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja

(X2) terhadap Disiplin Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja (X2)

terhadap Disiplin Kerja (Y)



3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y)

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Disiplin Kerja (Y)

