

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Disiplin

A.1. Pengertian Disiplin Pegawai

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar maka karyawan mempunyai kedisiplinan karyawan yang buruk. Sebaliknya bila karyawan tunduk dan patuh pada ketetapan perusahaan menggambarkan adanya kedisiplinan yang baik. Dalam arti yang sempit dan banyak dipakai disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penilaian untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada karyawan (Siagian,2002).

Singodimedjo (2002). Mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan. Sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para

karyawan bagi perusahaan adanya kedisiplinan akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga di peroleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja yang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pemikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, di mana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja-sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain mereka harus secara sadar tunduk pada perilaku yang diadakannya oleh kepemimpinan organisasi, yang ditunjukkan pada tujuan yang hendak dicapai, dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan , karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karyanya adalah mereka yang memiliki disiplin tinggi. Guna mewujudkan tujuan perusahaan

tersebut adalah kedisiplinan karyawan. Jadi kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Ketidakdisiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja tidak disiplin, maka para pegawainya pun juga ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin kerja tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para pegawai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis mau pun tidak tertulis.

Sama halnya dengan pendapat para ahli di atas, (Siagian 2003) mengatakan bahwa pembagian kegiatan disiplin ada 2 yaitu:

- a. Disiplin Preventip adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.
- b. Disiplin Korektif adalah jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau

gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner.

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa pada dasarnya tujuan dari semua penerapan disiplin tersebut adalah untuk mengatur dan mendidik para karyawan untuk selalu taat pada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi. Disiplin yang terbaik adalah jelas disiplin diri karena sebagian besar orang memahami apa yang diharapkan dari dirinya dipekerjakan, dan biasanya karyawan diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif. Menurut (Siagian, 2003) bahwa, “Disiplin merupakan sikap dan tingkah laku seseorang yang mencerminkan tingkat kepatuhan atau ketaatannya pada berbagai ketentuan yang berlaku dan tindakan korektif terhadap pelanggaran atas ketentuan atau standar yang telah ditetapkan”.

Menurut Simamora (2006) disiplin berasal dari kata *”decipline”* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Disiplin merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Menurut Siagian (2007) disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung

jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah dan semangat kerja serta terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Disiplin lebih banyak bersumber dari dalam karyawan itu sendiri yang diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan menaati setiap peraturan yang berlaku di dalam perusahaan.

Disiplin karyawan merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri karyawan karena hal ini akan menyangkut tanggung jawab moral karyawan itu pada tugas kewajibannya. Seperti juga suatu tingkah laku yang biasa dibentuk melalui kebiasaan. Selain itu disiplin kerja dapat di tingkatkan apabila terdapat kondisi kerja yang dapat merangsang karyawan untuk berdisiplin.(sukarno.1995)

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan mencapai tujuan organisasi. Peraturan disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan kerja yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga pada sebuah organisasi yang mempekerjakan banyaknya sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan agar karyawan dapat melakukan pekerjaan tersebut sesuai dengan yang di harapkan. Oleh sebab itu, peraturan disiplin

pada perusahaan-perusahaan swasta tidak akan banyak berbeda dengan organisasi publik.

A .2. Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan Kerja

Menurut (Singodimedjo,2000), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya kedisiplinan karyawan. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila karyawan tersebut merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah kontribusikan untuk perusahaan. Bila karyawan tersebut menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun serta akan bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila karyawan tersebut merasa mendapatkan kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir untuk mencari pekerjaan lain agar mendapatkan penghasilan tambahan, sehingga menyebabkan karyawan tersebut sering izin untuk tidak bekerja agar dapat kerja di tempat yang lain.

Namun meski demikian kompensasi bukan faktor pertama untuk menjamin tegaknya kedisiplinan kerja pada karyawan karena pemberian kompensasi hanyalah jalan perusahaan untuk meredakan kegelisahan para karyawan agar dapat membuat para

karyawan bekerja dengan tenang dan dapat memenuhi kebutuhan primer para karyawan.

b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, karena semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana cara pimpinan dapat menegakkan kedisiplinan dirinya dan bagaimana karyawan mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Peranan keteladanan pemimpin sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka karyawan harus lebih dulu memperhatikan supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat di jadikan pegangan

Disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan yang tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin kerja tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Para karyawan

akan melakukan disiplin bila ada aturan dan informasi yang jelas diberikan kepada mereka. Oleh sebab itu disiplin kerja akan ditegakkan pada suatu perusahaan jika ada aturan yang tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu ketika karyawan yang melanggar peraturan.

d. Keberanian kepemimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian kepemimpinan dalam mengambil tindakan harus tepat dengan tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan di dalam hati mereka berjanji tidak akan berbuat seperti itu lagi. Sebaliknya jika pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun terang-terangan pimpinan melihat karyawan itu melanggar kedisiplinan tetapi tidak di tegur/ di hukum maka akan berpengaruh pada suasana kerja dalam perusahaan tersebut. Para karyawan akan berkata: “untuk apa disiplin jika orang yang melanggar saja tidak pernah dikenakan hukuman/ sanksi yang setimpal.

e. Ada tidaknya pengawasan pemimpin

Dalam suatu kegiatan apapun di dalam perusahaan perlu adanya pengawasan karena jika tidak adanya pengawasan ini bisa

membuat para karyawan bekerja seandainya karena mereka merasa tanpa terikat oleh peraturan perusahaan. Oleh karena itu pengawasan sangat penting di dalam sebuah perusahaan karena dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melakukan disiplin kerja mungkin untuk karyawan yang sudah mengerti arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan yang lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak di paksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Karyawan tidak perlu kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian dari pimpinannya sendiri. Karyawan membutuhkan pimpinan yang mau mendengarkan keluhan dan kesulitan yang karyawan rasakan selain itu juga karyawan juga ingin dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan modal kerja karyawan.

g. Diciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- 1) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan

- 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- 3) Sehingga mengikuti sertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- 4) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Menurut Tohardi (2002) ditunjukkan sebabnya antara lain karena karyawan sakit, kesehatan menurun, atau sedang menyelesaikan urusan pribadi. Dalam bentuk pelanggaran disiplin, absensi ini disebabkan oleh rendahnya rasa tanggung jawab karyawan, karena tidak mampu mengontrol diri terhadap acara-acara musiman yang di anggap baik, seperti menikmati liburan yang ditentukan atau pada hari-hari pembukaan acara maupun pertandingan. Karyawan yang berusia muda yang banyak melakukan pelanggaran ini, demikian juga dengan karyawan baru dan tua, di samping lokasi kerja yang jauh.

Menurut (Nitisemito dalam Muhaimin 2004) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja yaitu: tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan, teladan pemimpin, kesejahteraan, keadilan, pengawasan melekat (waskat),

sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Berdasarkan penjelasan dari para ahli di atas peneliti berpendapat bahwa pimpinan mempunyai andil yang cukup besar dalam menciptakan kondisi disiplin kerja.

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi disiplin kerja dan juga berbagai indikator yang digunakan dalam menilai disiplin kerja karyawan maka peneliti mengambil beberapa indikator yang akan peneliti gunakan untuk menilai atau mengukur disiplin kerja karyawan dalam penelitian ini, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Ketaatan pada peraturan
- 2) Kepatuhan terhadap pimpinan
- 3) Kehadiran
- 4) Ketepatan hadir dalam ruangan
- 5) Ketepatan penyelesaian tugas
- 6) Kesiediaan menyelesaikan tugas tambahan
- 7) Kesanggupan menerima sanksi

A.3. Aspek-aspek Disiplin Kerja

Berdasarkan teori Lateiner dan Levinne (dalam Amriany dkk, 2004) diketahui bahwa aspek-aspek kedisiplinan kerja mencakup hal-hal sebagai berikut:

a. Kehadiran

Seseorang yang dijadwalkan untuk bekerja harus datang atau hadir ke perusahaan tepat pada waktunya tanpa alasan apapun.

b. Waktu kerja

Waktu kerja didefinisikan waktu kerja sebagai jangka waktu saat pekerja yang bersangkutan harus hadir untuk memulai pekerjaan dan ia dapat meninggalkan pekerjaan, dikurangi waktu istirahat antara permulaan dan akhir kerja. Mencetak jam kerja pada kartu hadir (*check clock*) merupakan sumber data untuk mengetahui tingkat disiplin waktu kerja karyawan.

c. Kepatuhan terhadap perintah

Kepatuhan terjadi jika seorang melakukan apa yang dinyatakan kepadanya.

d. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja diartikan sebagai suatu layanan atasan terhadap kesesuaian antara layanan yang diberikan secara keseluruhan.

e. Kepatuhan terhadap peraturan

Serangkaian aturan-aturan yang dimiliki kelompok dalam organisasi boleh jadi merupakan tekanan bagi seseorang atau karyawan agar patuh dan itu akan membentuk keyakinan, sikap dan perilaku individu tersebut menurut standar kelompok yang ada dalam suatu organisasi dan perusahaan.

f. Menyelesaikan pekerjaan dengan semangat kerja yang baik

Artinya menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh sehingga dapat selesai dan sesuai dengan kebijakan organisasi tersebut.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002) yang berpendapat bahwa aspek yang mendukung kedisiplinan kerja adalah:

- a. Ketepatan waktu
- b. Penyelesaian tugas
- c. Mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku

Menurut Santoso dan Soepomo (dalam Atmadji, dkk 2005) menambahkan aspek-aspek kedisiplinan kerja yang terdapat dalam perusahaan adalah:

- a. Kepatuhan terhadap atasan
- b. Ketepatan waktu(kehadiran dan jangka waktu kerja)
- c. Keterlibatan mengikuti aturan

Dari beberapa pendapat diatas untuk melakukan pengukuran tentang disiplin kerja akan diambil dari teori Lateiner dan Levinne yang mengukur proproduktivitas kerja, kepatuhan terhadap peraturan, menyelesaikan pekerjaan dengan sangat kerja yang baik peneliti menggunakan teori Leteiner dan Levinne di bandung toko lain karena

aspek-aspek yang di kemukakan tokoh lain selain itu aspek yang di kemukakan sesuai dengan apa yang di teliti oleh peneliti.

B. Kepemimpinan

B.1. Pengertian Kepemimpinan

Leader atau *Leadership* menurut John C Maxwell (Maneger 'Scope, 2006) adalah kemampuan yang dimiliki untuk mempengaruhi agar mendapatkan pengikut, dan menjadi seorang yang di ikuti oleh orang lain dengan senang hati dan penuh keyakinan.

Kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu, jika seorang pemimpin ingin agar bawahannya menurut dengan apa yang di katakan oleh dia memimpin juga harus bisa menjadi contoh yang bagus di hadapan para karyawannya.

Kepemimpinan adalah sikap pribadi yang memimpin pelaksanaan aktivitas dan mengkoordinasikan serta memotivasi orang-orang atau pun kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi peran (penuh arti kepemimpinan) pada kerja sama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs & Jacques). Kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah suatu sasaran bersama.

Menurut Fiedler(1967)* Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, di dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses

komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang serta pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama mencapai tujuan.

Menurut (Yukl 2005) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. kepemimpinan juga diartikan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan satu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan suatu persoalan bersama. kepemimpinan merupakan kunci dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena pimpinan merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Kepemimpinan bisa di artikan sebagai inisiatif untuk bertindak yang dilakukan secara konsisten dalam mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Selain itu juga kepemimpinan dapat di artikan sebagai suatu aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang agar dapat di arahkan untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan suatu organisasi termasuk didalamnya mengelola sumber daya manusianya, sehingga diperlukan sekali prinsip-prinsip atau teori-teori manajemen, termasuk prinsip dan teori kepemimpinan. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada seorang manajer, apapun ruang lingkup tanggung jawabnya. Karena tanpa kemampuan memimpin, lebih-lebih dalam hal manajemen sumber daya manusia, tidak mungkin seorang manajer berhasil baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya, bahkan dapat berpengaruh terhadap produktifitas organisasinya.

Dari beberapa pengertian di atas, maka pada hakikatnya kepemimpinan adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk membimbing, mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, memberikan contoh tauladan perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

Kepemimpinan sangat berperan dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan atau pun organisasi. Kepemimpinan yang amanah dan bertanggung jawab dapat membawa lembaga atau organisasi maju dan perusahaan. Kepemimpinan juga sangat erat kaitannya dengan power atau kekuasaan. Kepemimpinan yang prospektif ditentukan oleh sang pemimpin yang menjadi top leader dari suatu perusahaan atau organisasi.

Martin Evans dan Robert House. Secara pokok teori *path-goal* dipergunakan untuk menganalisa dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada Dua faktor situasional yang telah diidentifikasi, yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan.

Untuk situasi pertama teori Path-Goal memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan masa depan. Adapun faktor situasional kedua, *path-goal*, menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, jika;

- a. Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja,
- b. Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

B. 2. Fungsi dan Peran Pemimpin

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan

ini disebabkan beberapa macam hal, antara lain : macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok (Ghiselli & Brown,1973).

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut (Terry 1960),dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu:1.Perencanaan 2. Perorganisasian 3. penggerakan 4. pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu , yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang di hadapi kelompok. Tugas utama pemimpin adalah : (1) memberikan struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok (2). Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok, (3) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok. (Gerungan, 1981).

Dalam menjalankan Fungsinya pemimpin mempunyai tugas – tugas tertentu seperti mengusahakan agar kelompok dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam bekerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang di hadapi kelompok.

B.3. Kuasa Kepemimpinan

Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan yang dalam sebuah perusahaan

dengan cara mengubah sikap atau tingkah laku antar individu di dalam sebuah organisasi, dan perusahaan.

Tyson (2000) mengemukakan bahwa, penjelasan tentang makna kekuasaan biasa di gambarkan sebagai kapasitas untuk memaksa seseorang untuk menuruti kehendak orang lain agar mendapatkan yang orang tersebut inginkan, karena dengan mempunyai kekuasaan orang tersebut biasa melakukan segalanya.

Pada umumnya pimpinan menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok dalam sebuah perusahaan dan organisasi. Pemimpin mencapai sasaran dan kekuasaan merupakan alat agar dapat memudahkan pencapaian sasaran atau target yang telah di tentukan.

Walterd Nord merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi aliran energi dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya. Kekuasaan dipergunakan hanya jika tujuan-tujuan tersebut paling sedikit mengakibatkan perselisihan antara satu sama lain. Russel mengartikan bahwa kekuasaan itu sebagai suatu produksi dari akibat yang di inginkan. Bierstedt mengatakan bahwa kekuasaan itu kemampuan untuk mempergunakan kekuatan. Dengan demikian secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha yang mempengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut.

Menurut Max Weber, kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu kemungkinan seseorang di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan. Walter Nord merumuskan kekuasaan itu sebagai kemampuan untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya. Secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sedangkan kekuasaan di artikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut.

Adapun otoritas (*authority*) dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi. Hubungan sumber dan bentuk kekuasaan ada dua, yaitu

1. Kekuasaan jabatan (*position power*)
2. Kekuasaan pribadi (*personal power*).

Menurut Amitai Etzioni, perbedaan keduanya terletak pada konsep kekuasaan itu sendiri sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku, kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan di dalam perusahaan.

Sebagaimana yang diterangkan sebelum ini , kuasa secara umumnya adalah kebolehan untuk mengenakan pengaruh, Mempunyai kuasa membolehkan seseorang itu mengubah tingkah laku atau sikap para individu . Pada umumnya , orang-orang yang boleh mengenakan pengaruh ke pada orang lain dalam sebuah organisasi disebut sebagai pemegang kepentingan. Lebih banyak kuasa seseorang pemimpin itu ,

bermakna lebih besarlah peluang untuk menjadi pemimpin yang berkesan. Pada hakikatnya kuasa bukanlah sesuatu yang didapati dari hanya satu-satu tingkat dalam hirarki organisasi . (John French dan Betram Raven French , 1959) telah mengenal pasti lima sumber kuasa atau asas kuasa.

a. Kuasa Ganjaran (Reward)

Kuasa yang menitik beratkan ganjaran bukan saja uang bahkan juga status , derajat , kenaikan gaji, kenaikan pangkat serta pengiktirafan terhadap sesuatu kebolehan yang istimewa. Bersumber atas kemampuan menyediakan penghargaan bagi orang lain. Kuasa ini berasaskan tekat dimana semua Pemimpin memberikan ganjaran tersebut, kepada seseorang yang lain karena menjelaskan sesuatu perintah atau memenuhi keperluan yang lain.

b. Kuasa paksaan (Coercive Power)

Kuasa ini diasaskan kepada keupayaan orang yang mempengaruhi menghukum orang yang dipengaruhi karena tidak memenuhi keperluan yaitu ciri-ciri negatif bagi kuasa ganjaran. Hukuman ini mungkin dalam bentuk kehilangan satu keistimewaan kecil. Kuasa paksaan lazimnya digunakan untuk memelihara sesuatu awal prestasi yang minimum atau keakuran menghalang pekerja bawahan.

c. Kuasa Sah (Legitimate Power).

Kuasa ini wujud apabila seseorang pekerja atau sarbodinat atau orang yang dipengaruhi mengaku bahwa orang yang mempengaruhi itu mempunyai suatu “ hak “ atau berhak menurut undang-undang untuk mengenakan pengaruh.

d. Kuasa Pakar (Expert Power)

Kuasa ini berasaskan tanggapan atau kepercayaan bahwa seseorang itu (pemimpin) mempunyai beberapa kepakaran yang berkaitan atau pengetahuan kuasa yang tidak di miliki oleh orang yang dipengaruhinya.

e. Kuasa Rujukan (*Referrance Power*).

Kuasa yang mungkin dimiliki oleh seorang individu atau seorang pemimpin atau sesuatu kumpulan yang diasaskan keinginan orang yang mempengaruhinya untuk menyamai atau meniru orang yang mempengaruhinya.

Bergantung kepada situasi dan individu. Pemimpin boleh mempunyai dan memiliki sejumlah sumber-sumber kuasa sebagaimana yang diuraikan di atas. Menurut Hellveiger dan Slocum : `Kawasan kuasa ganjaran, paksaan dan kuasa sah adalah luas pengkhususannya. Ia didasarkan kepada struktur hirarki dalam sesuatu organisasi. Sebagai contohnya, seorang penyelia kanan berada di tahap bawah dalam kelas hirarki organisasi. Berbanding dengan jawatan Naib Presiden dalam

perkilangan. Oleh yang demikian penyelia tersebut mempunyai kurang kuasa paksaan, kuasa sah dan kuasa ganjaran berbanding dengan jawatan Naib Praisiden.

Dalam memperkatakan tentang ciri-ciri kuasa yang selari yang digunakan oleh seseorang pemimpin dengan cara yang berkesan dan bagaimana untuk mengelakkan dari menyalahgunakannya. Ianya bergantung kepada "keadaan". Kajian menunjukkan yang kuasa paksaan memberi pertentangan yang kuat dari pekerja bawahannya. Tetapi mereka akan mematuhi jikalau kuasa itu "kuat". Walau bagaimanapun, sarbodinat biasanya lebih suka kuasa "sah"; berbanding dengan kuasa paksaan. Sarbodinat biasanya lebih meminati kuasa pakar atas satu-satu tugas sekiranya pemimpin dapat membuktikan yang ia mempunyai kepakaran tersebut.

Berikut adalah kesimpulan yang dapat dibuat mengenai kuasa:

- a. Kuasa pakar lebih kuat dan selari berhubung dengan kepuasan dan pelaksanaan.
- b. Kuasa sah hampir sama dengan kuasa pakar berdasarkan kebanyakannya adalah asas penting kepada kepatuhan dengan kehendak pemimpin, tetapi ia adalah faktor yang tidak tetap dalam menentukan keberkesanan organisasi.
- c. Kuasa rujukan adalah sederhana penting karena ia hanya mematuhi arahan pemimpin saja dan dalam masa yang sama ia berkaitan dengan keberkesanan organisasi.

- d. Kuasa ganjaran juga sederhana pentingnya untuk mematuhi arahan dari pimpinannya tetapi hanya tidak tetap dan berkaitan dengan pelaksanaan.
- e. Kuasa paksaan adalah kurang ditafsirkan dalam mematuhi arahan pemimpin dan hanya mempunyai kesan negatif terhadap keberkesanan organisasi.

Ada pun menurut French dan Roven pada tahun 1994, (dalam Yukl, 1998) mengenai dasar- dasar kekuasaan dan toksonomi untuk mengklasifikasi berbagai jenis kekuasaan berdasarkan sumber- sumber kekuasaan.

B.4. Dasar-Dasar Kekuasaan

Sumber kekuasaan dari formal dan individual:

a. Sumber formal

Kekuasaan formal berasal dari kemampuan untuk memaksa atau memberikan hadiah dari wewenang formal atau dari kendali atas informasi.

- 1) Kekuasaan paksaan, adalah ketergantungan pada rasa takut karena rasa takut akibat negatif yang mungkin terjadi jika ia gagal mematuhi. kekuasaan ini bertumpu pada penerapan atau ancaman, sanksi fisik dan kebutuhan keselamatan.
- 2) Kekuasaan hadiah, adalah kekuasaan imbalan (*reward power*), orang mematuhi pengarahan yang di berikan oleh orang lain karena menghasilkan manfaat positif, seseorang yang dapat

membagi- bagikan imbalan yang dianggap berharga oleh orang-orang lain yang akan mempunyai kekuasaan.

- 3) Kekuasaan hukum, adalah kekuasaan yang bisa mengendalikan semua kinerja pegawai baik dalam perusahaan maupun dalam organisasi.
- 4) Kekuasaan informal, Adalah kekuasaan berasal dari akses keadaan pengendalian atas informasi, data dan pengetahuan yang dibutuhkan agar membuat orang lain tersebut menjadi bergantung pada mereka.

b. Sumber individual

Basis kekuasaan yang bersumber dari kepakaran, penghormatan dan keinginan dari orang lain serta karismatik.

- 1) Kekuasaan kepakaran, adalah pengaruh yang dimiliki sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, atau keterampilan istimewa atau pengetahuan.
- 2) Kekuasaan rujukan (*referent power*) adalah seseorang yang memiliki ciri pribadi yang di inginkan, atas dasar kekaguman dan kehormatan.
- 3) Kekuasaan karismatik, adalah basis kekuasaan yang berasal dari kepribadian dan gaya interpersonal individu.

Ada pun tabel Toksonomi kekuasaan dari French Roven:

Tabel 2.1
Toksonomi Kekuasaan dari French Roven

<i>Reward</i>	Orang yang ditargetkan patuh agar dapat memperoleh imbalan dari agen.
<i>Coercive power</i>	Orang yang ditargetkan patuh agar dapat menghindari hukuman yang akan di berikan oleh agen.
<i>Legitimate power</i>	Orang yang ditargetkan patuh karena ia percaya bahwa agen tersebut mempunyai hak untuk meminta dan orang yang ditargetkan juga mempunyai kewajiban untuk mematuhi.
<i>Expert power</i>	Orang yang ditargetkan patuh karena ia percaya bahwa agen tersebut mempunyai pengetahuan mengenai cara yang terbaik untuk melakukan sesuatu.
<i>Referent power</i>	Orang yang ditargetkan patuh karena mengagumi atau mengidenifikasikan diri dengan agen tersebut dan ingin

	memperoleh penerimaan dari agen.
--	----------------------------------

C. Hubungan Antar Variabel

Penegakan kedisiplinan karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Perusahaan tidak hanya cukup memiliki karyawan yang potensial saja. Perusahaan yang ingin maju membutuhkan adanya kemauan dan kesediaan untuk bekerja dari karyawannya.

Perusahaan tentu membutuhkan orang yang bersedia bekerja demi kepentingan perusahaan dan terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan hidup. Selain itu juga sarana dan kunci mencapai sukses salah satunya adalah dengan kedisiplinan kerja. Sebab dengan adanya kedisiplinan akan membuat pekerjaan yang dilakukan semakin efektif dan efisien. Bila kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi tidak dapat tercapai.

Kedisiplinan menurut Hasibuan (2002) merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia 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 kerja dapat membawa dampak yang positif bagi karyawan maupun organisasi. Disiplin kerja karyawan itu yang tinggi akan mendorong seseorang menjadi bertanggung jawab dan disiplin terhadap segala aspek pekerjaannya.

Sebagai sebuah proses sosial, kepemimpinan dan kekuasaan senantiasa ada dalam setiap masyarakat, baik yang susunannya masih

sederhana maupun yang rumit (Soekanto,1991). Kepemimpinan selalu berhubungan dengan persoalan power atau kekuasaan. Konsep kekuasaan sangat dekat dengan kepemimpinan. Menurut (Stogdill 1974) kuasa merupakan masalah sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut-pengikutnya dan juga bisa membuat kedisiplinan para karyawan meningkat.

Menanamkan disiplin kerja pada karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan cara kepemimpinan pemimpin yang dapat dijadikan contoh atau panutan bagi para karyawannya. Kartono (2003) menjelaskan bahwa pimpinan yang baik adalah orang yang berani berjuang di depan untuk menjadi ujung tombak. Untuk menghadapi rintangan dan bahaya dalam merintis segala hal macam usaha. Dengan tekad besar dan keberanian seorang pemimpin harus sanggup bekerja paling berat, sambil menegakkan disiplin diri sendiri maupun disiplin pengikutnya. Di depan seorang pemimpin harus pemimpin harus menjadi teladan dan contoh yang baik.

Pemimpin adalah seorang yang dipilih dari kelompoknya karena memiliki kelebihan-kelebihan tertentu, selanjutnya diberi tugas untuk memimpin anak buahnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh kelompok. Untuk kelancaran tugas diberikan hak-hak istimewa dibandingkan dengan anggota kelompok lain. Pemimpin dapat diterima bawahan karena dipilih diantara mereka.

D. Kerangka Teoritik

Menurut (Simamora 2006) disiplin berasal dari kata “*decipline*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Disiplin merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Menurut (Siagian 2007) disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah dan semangat kerja serta terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Menurut (Veitzhal Rivai 2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut (Achmad Suyhuti 2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kekuatan seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi pemikiran (*mindset*) orang lain agar mau dan mampu untuk mengikuti kehendaknya dan member inspirasi kepada pihak lain untuk merancang sesuatu yang lebih bermakna. Sedangkan

pemimpin adalah orang yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan memberi inspirasi kepada orang lain agar mereka menunjukkan respon tertentu dalam merealisasikan visi dan misi organisasi.

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 membenarkan. Oleh karena itu, pada penulisan laporan ini penulis akan mengajukan hipotesis sebagai berikut : **“Terdapat perbedaan signifikan antara variabel *kedisiplinan karyawan di tinjau dari kuasa kepemimpinan*”**.