

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pimpinan

Dalam organisasi, pimpinan memiliki peran yang sangat penting demi kemajuan organisasi dimana pimpinan memegang kekuasaan penting dalam setiap pengambilan keputusan, membuat rencana dasar dan dalam menentukan tujuan organisasi. Keberhasilan dari suatu organisasi sangatlah ditentukan oleh pimpinan dalam menerapkan teori kepemimpinan dalam menerapkan teori kepemimpinan dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2011:157) pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan, sedangkan Menurut Kartono (2010:18) pimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

2.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

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

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

Gaya kepemimpinan menurut pendapat Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe Kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otokratik

Tipe Kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang perannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, meberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar

legitimasi kepemimpinannya merupakan penerima atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratik padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe Demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.3 Disiplin Kerja

2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Setiap perusahaan pada umumnya menginginkan agar para karyawan yang bekerja dapat mematuhi tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan. Dengan ditetapkannya peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, diharapkan agar para karyawan dapat melaksanakan sikap disiplin dalam bekerja sehingga produktivitasnya pun meningkat.

Menegakkan kedisiplinan itu penting bagi suatu perusahaan dimana dengan kedisiplinan diharapkan pekerjaan akan dilakukan secara efektif dan efisien mungkin. Oleh sebab itu bilamana disiplin tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai. Untuk menegakkan kedisiplinan maka kita tidak hanya cukup dengan ancaman-ancaman sedikit saja tetapi juga melalui tingkat kesejahteraan yang cukup dimana para karyawan akan lebih tenang dalam melaksanakan tugasnya dan dengan ketenangan tersebut para bawahan akan lebih berdisiplin.

Adapun pengertian disiplin menurut Sastrohadiwiryo (2005:291) mengatakan bahwa "Disiplin Kerja adalah suatu sikap

menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas atau wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai (2011:825) mengatakan bahwa “Disiplin Kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Handoko (2010:208), mengatakan bahwa disiplin adalah “kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap kesadaran dan ketersediaan karyawan untuk mematuhi serta menaati peraturan-peraturan baik yang tertulis maupun tidak tertulis dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan.

2.3.2 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Siagian (2011:230) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan

5. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

2.3.3 Jenis-Jenis Displin

Jenis-jenis disiplin menurut T. Hani Handoko (2010:208) adalah sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewangan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata bukan karena dipaksakan manajemen.

2. Disiplin Korektif

Adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (disciplinary action). Sebagai contoh tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing. Sasaran tindakan pendisiplinan menurut T. Hani Handoko dalam bukunya Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, secara singkat adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki pelanggaran
2. Untuk mengahapi para karyawan lain melakukan kegiatan-kegiatan serupa
3. Untuk menjaga berbagai standar kolompok tetap konsisten dan efektif

3. Disiplin Progresif

Yaitu pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang terjadi secara berulang, tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Adapun hukuman dalam sistem disiplin progresif ini secara ringkas adalah sebagai berikut:

1. Teguran secara lisan
2. Teguran / peringatan secara tertulis
3. Skorsing dari pekerjaan satu sampai tiga hari
4. Skorsing satu minggu atau lebih
5. Diturunkan pangkatnya (demosi)
6. Dipecat

2.4 Indikator-indikator yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Hasibuan (2009:194) mengemukakan beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar dapat bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dan keteladanan pimpinan yang baik maka disiplin kerja karyawan akan ikut baik. Sebagai seorang pimpinan harus menyadari

bahwa dirinya menjadi contoh dan diteladani oleh bawahannya, untuk itu pimpinan harus mempunyai kedisiplinan yang baik agar bawahan juga dapat melaksanakan disiplin yang baik.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya maka disiplinnya akan terlaksana. Balas jasa berperan penting dalam menciptakan disiplin kerja karyawan.

4. Keadilan

Keadilan akan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan, karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan ingin diperlakukan sama.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja. Secara efektif merangsang disiplin dan moral kerja karyawan, karena karyawan dapat perhatian, bimbingan, petunjuk dan pengarahan dari atasannya langsung. Dengan waskat ini pimpinan akan dapat mengetahui secara langsung kedisiplinan karyawan sehingga pimpinan dapat menilai kondisi setiap karyawan. Selain mengawasi disiplin kerja karyawan, waskat juga mencari system kerja yang efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi dan karyawan.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Pimpinan harus berani dan bertindak tegas untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi.

7. Sanksi hukum/ *Punishment*

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara disiplin kerja karyawan, karena dengan sanksi hukum yang berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan organisasi sehingga

perilaku yang indisipliner akan berkurang. Berat atau ringan sanksi yang diterapkan tersebut juga mempengaruhi baik atau buruknya disiplin kerja karyawan. Hendaknya sanksi hukum tersebut tidak terlalu berat supaya sanksi tersebut dapat dijadikan pelajaran untuk mendidik karyawan agar mengubah perilakunya. Sanksi hukum yang wajar dan bersifat mendidik akan menjadi motivasi untuk memelihara disiplin.

8. Hubungan Kemanusiaan

Menciptakan hubungan yang baik dan harmoni sesama karyawan baik hubungan keatas maupun kepada bawahannya yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* akan ikut menciptakan disiplin kerja karyawan yang baik. Dengan menciptakan human relationship yang serasi akan terwujudnya lingkungan kerja yang nyaman.

2.5 Tingkat Absensi

Masalah absensi merupakan salah satu bagian dari masalah personalia yang tak kalah pentingnya karena masalah absensi merupakan masalah yang memerlukan perhatian. Dengan absensinya para karyawan akan mengakibatkan kurangnya hari kerja total. Jadi apabila dalam menarik pekerja hanya dalam jumlah pas-pasan di khawatirkan perusahaan akan mengalami gangguan dalam proses produksinya.

Absensi karyawan tidak mungkin dihilangkan seratus persen, namun ada usaha-usaha untuk menekannya supaya kerugian yang ditimbulkan akibat absensi dapat kirungai. Dalam usaha menekan absensi, jalan yang bisa ditempuh adalah dengan mengetahui sebab-sebab dan alasan pekerja tidak masuk.

Karyawan yang tidak masuk bisa disebabkan oleh bermacam-macam alasan, misalnya cuti untuk keperluan keluarga, cuti yang tidak masuk kerja akan mencerminkan moral kerja karyawan pada perusahaan tersebut tinggi atau rendah dan yang nantinya secara langsung akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Tingkat absensi yang semakin besar dengan kata lain makin banyak karyawan yang tidak masuk kerja, akan semakin menyulitkan perusahaan mencapai target produksi. Tingkat absensi merupakan perbandingan antara hari-hari yang hilang dengan keseluruhan hari yang tersedia untuk bekerja. Tingginya tingkat absensi akan merugikan perusahaan, meskipun seandainya karyawan tersebut tidak dibayar sewaktu tidak masuk kerja. Kerugian ini terjadi karena jadwal kerja terpaksa di tunda, mutu barang cenderung menurun, terpaksa melakukan pekerjaan lembur dan jaminan social juga masih harus dibayarkan. Karena itu perusahaan akan berusaha menekan tingkat absensi ini. Yang pertama-tama dilakukan adalah mengetahui sebab-sebab absen. Tiap absen dikelompokkan sesuai dengan sebab-sebabnya dan diamati polanya. (Heidjrachman Ranupandjoyo, 1990) cara-cara yang bisa dilakukan untuk menganalisa adalah sebagai berikut:

1. Mencatat nama karyawan yang absen. Dengan mempunyai catata nama-nama yang sering absen, perusahaan mempunyai dasar untuk melakukan tindakan pendisiplinan
2. Mencatat sebab ketidakhadiran karyawan
3. Memperhatikan kelompok umur yang sering absen.
4. Memperhatikan kondisi dan lingkungan kerja
5. Memperhatikan hari-hari dimana sering tidak masuk kerja

Menurut Flippo dalam Manajemen Personalia (1989 : 133) “absen merupakan ketidakhadiran pegawai ditempat kerjanya pada saat ia harus berkerja”. Hal ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$TingkatAbsensi = \frac{\text{Hari karyawan yang hilang}}{\text{Hari karyaan bekerja} + \text{Hari karyaan tidak bekerja}}$$

Tingkat kehadiran maksimal diperoleh 3% jika suatu perusahaan memiliki tingkat ketidakhadiran lebih tinggi dari 3% maka perusahaan tersebut dianggap memiliki tingkat absensi yang terlalu tinggi. Selain absensi yang

terlalu tinggi, dapat juga mengurangi jumlah tenaga kerja yang tersedia di dalam suatu perusahaan dan akan menambah tingkat produktivitas disebabkan oleh kurangnya tenaga kerja yang tersedia di perusahaan.

2.6 Sanksi pelanggaran disiplin

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Rivai (2011:831) ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan, yaitu:
 - a. Teguran lisan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Sanksi pelanggaran sedang, yaitu:
 - a. Penundaan kenaikan gaji
 - b. Penurunan gaji
 - c. Penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat, yaitu:
 - a. Penurunan pangkat
 - b. Pembebasan dari jabatan
 - c. Pemberhentian dengan hormat
 - d. Pemecatan dengan tidak hormat

2.7 Upaya Peningkatan Disiplin Kerja

Menurut Emil H. Tambunan (2001:140) mengemukakan beberapa upaya peningkatan disiplin kerja pegawai, diantaranya:

1. Pendekatan Negatif

Dalam pendekatan negatif ini, hukuman dijatuhkan kepada sipelanggar dengan tujuan supaya tidak melakukan kesalahan. Jika ternyata ia

membuat kesalahan lagi, ia akan dihukum lebih berat lagi. Tujuan dari penjatuhan hukuman adalah untuk memberi peringatan kepada orang lain supaya jera tidak melanggar peraturan dan si pelanggar tentu akan menerima ganjaran hukuman yang lebih berat. Hal ini dijalankan sesuai pelanggaran dan seiringnya pelanggaran dilakukan.

2. Pendekatan Positif

Pendekatan positif ini berada di bawah satu falsafah yang menggaris bahwa tujuan disiplin adalah untuk memperbaiki lebih dari pada hanya menjatuhkan hukuman. Pendekatan sifat negatifpun menjadi positif jika benar-benar hal itu dijalankan dibawah falsafah yang bertujuan untuk memperbaiki. Inilah tugas pimpinan dalam satu organisasi untuk memperkembangkan sikap para pekerja/karyawan mendorong mereka taat pada peraturan. Salah satu untuk menjalankan pendekatan disiplin yang positif adalah dengan menjelaskan tuntutan kerja, peraturan-peraturan organisasi kepada semua anggota. Kemudian pimpinan harus lebih sering berkomunikasi dengan bawahan mereka, dan menjelaskan tindakan-tindakan positif mana yang diharapkan dari mereka. Adapun cara pimpinan dalam memberikan pendekatan positif adalah:

- a. Memberi nasehat
- b. Mengurangi jam kerja, atau menyusun jadwal kerja yang tidak terlalu ketat
- c. Membuat peraturan/disiplin masa percobaan, bukan pemecatan
- d. Melaksanakan program latihan dan melatih kembali
- e. Mengurangi tindakan disipliner
- f. Mengadakan orientasi formal dengan para karyawan secara bergilir
- g. Meminta partisipasi dalam menyusun peraturan dan penerapannya

3. Mendisiplin Diri Sendiri

Disiplin yang terbaik harus dapat membuat seseorang sanggup mendisiplinkan diri sendiri ini didasarkan atas kecenderungan manusia untuk melaksanakan hal yang benar dan mengikuti pola disiplin kerja.

Demikianlah disiplin diri sendiri yang bersifat positif didasarkan atas pemikiran bahwa pekerja suka melakukan pekerjaan yang benar. Disini pimpinan lebih mengharapkan pegawai atau karyawan menghidupkan disiplin.