

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Peranan Pemimpin**

Menurut Sutrisno (2015:219-221), Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencaapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancan pengambilan keputusan.

##### **1. Peranan Yang Bersifat Interpersonal**

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

Pertama, selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, dan para bawahan. Kedua, selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berurusan dengan para bawahan. Ketiga, peran selaku penghubung di mana seorang pemimpin harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat bagi organisasi.

##### **2. Peranan yang bersifat informasional**

Informasi merupakan aset bagi organisasi yang kritical sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk yaitu: pertama, seorang pemimpin adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari luar dan di dalam organisasi. Seorang pemimpin selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan di luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujukan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi. Dalam kaitan ini kita perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh pemimpin dewasa ini ialah melimpahkan informasi yang diterimanya.

Kedua, peran sebagai pembagi informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerial nya,

akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan. Ketiga, peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini perlu memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, Tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara, seperti rapat, negosiasi dan lainnya. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya.

### **3. Peranan pengambilan keputusan**

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: pertama, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadi perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil Tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak di tangani akan berdampak negative kepada organisasi. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa makin tinggi posisi seseorang wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

## **2.2 Definisi Kepemimpinan**

Menurut Bangun dalam Adamy (2016:52), “Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan”.

Sedangkan menurut Soetopo dan Soemanto dalam Bukit dkk (2017:41), mendefinisikan Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu.

## 2.3 Definisi Disiplin Kerja

Secara etimologis disiplin berasal dari Bahasa Inggris *disciple* yang berarti pengikut atau penganut, pengajaran, Latihan dan sebagainya. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkan.

Disiplin kerja yang diterapkan merupakan alat komunikasi pimpinan seperti dikemukakan oleh Veitzzalrivai dalam Dewi dan Harjono (2019:24), yang menyebutkan bahwa Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hal ini sesuai dengan pendapat Hadad Nawawi, menyatakan bahwa disiplin adalah sebagai usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui Bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembiasaan hukuman pada seseorang atau kelompok dapat terhindari.

### 2.3.1 Pendekatan dalam Disiplin Kerja

Menurut Mathis dkk, dalam Mahmud (2019:43), Disiplin yang terbaik adalah jenis disiplin diri, karena Sebagian besar orang memahami apa yang diharapkan dari dirinya di pekerjaan dan biasanya karyawan diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif. Adapun pendekatan-pendekatan dalam disiplin kerja karyawan

#### 1. Pendekatan Disiplin Positif

Pendekatan disiplin positif dibangun berdasarkan filosofi bahwa pelanggaran merupakan Tindakan yang biasanya dapat dikoreksi secara konstruktif tanpa perlu hukuman. Dalam pendekatan ini difokusnya adalah pada penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan, dan bukannya menggunakan hukuman (*Penalti*) untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan. Kekuatan pendekatan positif ini dalam disiplin adalah fokusnya pada pemecahan masalah. Juga karena karyawan merupakan partisipan aktif selama proses tersebut, maka perusahaan yang menggunakan pendekatan ini cenderung memenangkan tuntutan hukum jika karyawan mengajukan tuntutan. Kesulitan utama dengan pendekatan positif terhadap disiplin adalah jumlah waktu yang sangat lama untuk melatih para *supervisor* dan manajer yang diperlukan.

#### 2. Pendekatan Disiplin Progresif

Disiplin progresif melambangkan sejumlah Langkah dalam membentuk perilaku karyawan. Kebanyakan prosedur disiplin progresif menggunakan peringatan lisan dan tulisan sebelum berlanjut ke PHK, dengan demikian, disiplin progresif menekankan bahwa Tindakan-tindakan dalam memodifikasi perilaku akan bertambah berat secara progresif (bertahap) jika karyawan tetap menunjukkan

prilaku yang tidak layak. Seorang karyawan diberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahannya sebelum diberhentikan, dengan mengikuti urutan progresif akan memastikan bahwa sifat dan keseriusan masalah telah dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan.

### 2.3.2 Tujuan Kedisiplinan Kerja

Menurut Farida dan Hartono (2016:43-44), Tujuan kedisiplinan kerja adalah untuk mencapai suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang berlaku dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang perlu, seandainya tidak ada perintah dari instruktur atau pimpinan. Tujuan disiplin juga untuk mengurus atau mengarahkan tingkah laku pada relasi yang harmonis dan sesuai dengan tujuan yang di inginkan.

Menurut Henry Simamora dalam Farida dan Hartono (2016:43), Tujuan utama Tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntutan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh, jika orang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Tetapi jika secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja dan moral pegawai lainnya. Dalam hal ini pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertaruhkan rasa hormat dan saling percaya di antara *supervise* dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara bawahan dan atasan.

Lebih lanjut untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut maka perlu diperhatikan unsur-unsur dalam usaha pembedahan disiplin yaitu:

1. Peraturan yang jelas dan tegas dengan sanksi hukuman yang sama bagi setiap karyawan.
2. Penjelasan kepada tenaga kerja tentang apa yang diharapkan dari mereka.
3. Memberikan kepada tenaga kerja tentang apa, dan bagaimana memenuhi aturan-aturan pekerjaan dan peraturan tata tertib.
4. Penyelidikan yang seksama dari latar belakang tiap peristiwa.
5. Tindakan disiplin selalu tegas bila terjadi pelanggaran peraturan.

### 2.3.3 Indikator Kedisiplinan Kerja

Beberapa indikator kedisiplinan menurut Malayu dalam Farida dan Hartono (2016:44-45), yang dapat dipergunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya tingkat kedisiplinan tenaga kerja dalam organisasi antara lain:

#### 1. Absensi Tenaga Kerja

Absensi adalah tidak hadirnya karyawan ke tempat kerja yang disebabkan bermacam-macam alasan. Adapun sebab dari adanya absensi antara lain:

1. Alpa
2. Ijin
3. Sakit.

#### 2. Adanya keterlambatan kerja

Adanya keterlambatan kerja diluar kebiasaan dapat dipakai sebagai faktor-faktor turunya kesidiplinan kerja karyawan yang pada umumnya disebabkan karena kurangnya rasa tanggung jawab atas pekerjaannya, misalnya kemalasan atau meninggalkan tempat.

#### 3. Perputaran tenaga kerja (LTO)

Yang dimaksud dengan *Labour Turn Over* adalah keluar masuknya tenaga kerja atau perputaran karyawan disuatu organisasi dengan ukuran tertentu.

#### 4. Seringnya terjadi kesalahan

Seringnya terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor diluar manusia seperti kesalahan sistim material, kerusakan mesin dan lain sebagainya. Namun apabila bukan faktor-faktor diatas yang menjadi penyebabnya maka perlu diadakan penelitian terhadap para karyawan yang bersangkutan.

#### 5. Adanya pemogokan

Dengan adanya pemogokan berarti menunjukkan bahwasanya tenaga kerja itu tidak mempunyai rasa kedisiplinan. Pemogokan merupakan penunjukkan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan lain sebagainya.