

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, peran kepemimpinan memberikan pengaruh yang sangat besar pada pencapaian atau tujuan organisasi tersebut. Sehingga seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang memiliki kemampuan, kepribadian, dan motivasi untuk memajukan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik akan menghasilkan tujuan akhir yang baik pula. Terdapat beberapa definisi kepemimpinan oleh para ahli.

Menurut Greenbrg dan Baron (2003:471) memberikan definisi kepemimpinan sebagai berikut.

“Kepemimpinan sebagai proses dimana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasional yang didefinisikan”.

Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain. Dan Hughes, Ginnent dan Cuphy (2012), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sebuah kelompok yang terorganisir untuk mencapai sebuah kelompok.

Sedangkan kepemimpinan menurut (Colquitt, LePine, dan Wesson, 2015: 464) dapat dijelaskan sebagai berikut.

“Kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut pada pencapaian tujuan, di mana pengarahan dapat mempengaruhi interpretasi pengikut terhadap kejadian, organisasi dari aktivitas kerja mereka, komitmen mereka terhadap tujuan

utama, hubungan mereka dengan pengikut lain, dan akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain”.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai *process* dan *property*. Sebagai *process* kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh tidak memaksa. Sebagai *property*, kepemimpinan adalah serangkaian karakteristik sifat pada seseorang yang merasa menggunakan pengaruh dengan sukses. Sedangkan *influence* adalah kemampuan mempengaruhi persepsi, keyakinan, sikap, motivasi, atau perilaku orang lain (Griffin dan Moorhead, 2014: 324).

Dari beberapa definisi kepemimpinan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses penggunaan yang dimiliki seseorang atau individu untuk memperoleh kekuasaan dalam posisi formal atau suatu organisasi dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi anggota kelompok untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

2.1.2 Peran Kepemimpinan

Peran adalah bagian yang dimainkan seorang individu dalam membantu kelompok meraih tujuan-tujuannya (Griffin, 2004).

Peran kepemimpinan, menurut Adair (2008), yaitu sebagai perencana, pemrakarsa, pengendali, pendukung, penginformasi, dan pengevaluasi. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Perencana

- a) Mencari semua informasi yang tersedia untuk kepentingan organisasi.
- b) Mendefinisikan tugas yang harus diemban oleh pegawai.

- c) Perencana maksud atau tujuan yang ingin dicapai oleh pegawai.
- d) Perencana yang dapat dilaksanakan dengan baik oleh organisasi publik (dalam kerangka membuat keputusan yang ideal).

1. Pemrakarsa

- a) Memberikan pengarahan kepada pegawai mengenai sasaran dan rencana yang akan dilaksanakan oleh organisasi publik.
- b) Menjelaskan alasan organisasi publik menetapkan sasaran atau tujuan yang penting untuk dicapai.
- c) Membagi dan mendistribusikan tugas kepada pegawai.
- d) Menetapkan standar kinerja pegawai yang ada di lingkungan organisasi publik.

2. Pengendali

- a) Memelihara hubungan antar pegawai yang ada dalam organisasi publik.
- b) Mempengaruhi tempo berbagai program dan kegiatan yang berlangsung dalam organisasi publik.
- c) Memastikan semua tindakan yang diambil dalam upaya meraih tujuan organisasi publik.
- d) Menjaga relevansi diskusi bagi pengembangan organisasi publik.
- e) Mendorong pegawai untuk memberikan saran terkait pengembangan organisasi publik

3. Pendukung

- a) Memberikan dukungan terhadap pegawai untuk mengembangkan organisasi publik.
- b) Memberi semangat kepada pegawai yang ada dalam organisasi publik.
- c) Menciptakan tim unggulan yang berasal dari pegawai yang mampu bekerja dengan cepat dan tepat.
- d) Meredakan ketegangan yang ada dalam organisasi publik melalui humor.
- e) Menyelesaikan perselisihan atau meminta pihak untuk dapat menyelesaikan segala permasalahan yang ada dan timbul di lingkungan organisasi publik.

4. Penginformasi

- a) Memperjelas tugas dan rencana organisasi publik kepada seluruh elemen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi publik.
- b) Memberi informasi yang tepat bagi pegawai yang ada dalam organisasi publik.
- c) Menerima informasi dari pegawai.
- d) Membuat ringkasan atau usulan dan gagasan berupa informasi yang rasional.

5. Pengevaluasi

- a) Mengevaluasi kelayakan gagasan yang dihasilkan pegawai.
- b) Menguji konsekuensi dan solusi yang diusulkan.

- c) Mengevaluasi kinerja pegawai
 - d) Membantu kelompok mengevaluasi sendiri kinerja mereka
- berdasarkan standar yang berlaku dalam organisasi publik.

Sedangkan menurut Covey (2008) menyebutkan ada 4 peran kepemimpinan, yaitu Keteladanan/Panutan (hati nurani), Perintis (visi), Penyelaras (disiplin), dan Pemberdaya (gairah). Keteladanan merupakan sikap dapat dipercaya dengan tujuan untuk menciptakan kepercayaan serta menjadi contoh yang baik. Perintis dimaksudkan untuk membangun visi dan sekumpulan nilai bersama (bersama-sama) menentukan arah yang dituju. Penyelaras adalah menyusun dan mengelola sistem agar tetap pada arah yang telah ditetapkan. Pemberdaya adalah memfokuskan bakat pada hasil, bukan pada metode, lalu menyingkirkan agar tidak menghalangi dan memberi bantuan jika diminta.

2.1.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartono (2005), bahwa fungsi kepemimpinan adalah memacu, menuntun dan membimbing, membangun dan memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengendalikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan rencana. Kepemimpinan memiliki sejumlah fungsi. Fungsi kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2004), yaitu:

1. Menciptakan visi dan rasa komunitas;
2. Membantu mengembangkan komitmen daripada sekadar memenuhinya;

3. Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berbeda;
4. Mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog;
5. Membantu menggunakan pengaruh mereka;
6. Memfasilitasi;
7. Memberi semangat\;
8. Menopang tim;
9. Bertindak sebagai model.

2.1.4 Metode Kepemimpinan

Kepemimpinan akan efektif dan sukses jika didukung metode kepemimpinan yang tepat. Ordweay Tead (Kartono, 2005) menyatakan tujuh metode kepemimpinan yang mempengaruhi pemimpin sukses, yaitu sebagai berikut.

1. Memberi perintah

Perintah adalah fakta fungsional dari pemimpin, baik berbentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib, maupun standar praktik atau perilaku yang harus dipatuhi oleh elemen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi publik. Perintah biasanya tercakup dalam tugas, kewajiban, dan tanggung jawab, yang harus dilakukan oleh setiap individu.

2. Celaan dan pujian

Celaan harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif, juga tidak disertai emosi-emosi yang negatif. Celaan itu sebaiknya berupa teguran serta dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka di muka umum.

Celaan dilakukan dengan maksud agar pegawai yang melanggar atau berbuat kesalahan menyadari kekeliruannya serta bersedia memperbaiki perilakunya. Sebaliknya, pujian penting diberikan apabila pegawai telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan mampu berprestasi dan memberikan semangat, kegairahan kerja, tenaga baru, dan dorongan emosional yang lebih segar.

3. Menumpuk tingkah laku pribadi yang benar

Pemimpin harus bersifat objektif dan jujur. Ia juga harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau favoritisme tertentu karena hal ini dapat menurunkan moral pegawai lainnya. Selain itu, pegawai akan melihat segala sikap dan tingkah laku pemimpinnya dari kebiasaan yang setiap saat dilakukan hingga hal-hal yang tidak dilakukan sekalipun, pegawai akan selalu mengikutinya.

4. Peka terhadap saran dan nasihat

Sifat pemimpin harus luwes dan terbuka serta peka terhadap saran-saran eksternal yang bersifat positif. Pemimpin harus menghargai pendapat orang lain, kemudian mengombinasikannya dengan ide-ide yang dimilikinya. Dengan demikian, pemimpin mampu membangkitkan inisiatif pegawai untuk memberikan saran-saran yang terbaik bagi organisasi publik.

5. Memperkuat rasa kesatuan kelompok

Tim kerja merupakan kunci untuk menuju operasi yang sukses. Diawali dari unit terkecil hingga yang terbesar harus menjadi satu kesatuan hingga

memiliki satu visi dan misi yang pada akhirnya akan mempermudah pencapaian tujuan yang diinginkan oleh organisasi publik.

6. Memperkuat rasa tanggung jawab

Penyampaian kekuasaan yang disertai dengan pertanggungjawaban akan mengembangkan rasa kepercayaan bersama dan rasa hormat antar pegawai yang ada di dalam organisasi publik.

7. Membuat keputusan yang bernilai dan tepat pada waktunya

Pemimpin harus mempunyai kemampuan cepat dalam meramalkan berbagai situasi yang dihadapi dan dapat berpikir logis pada keadaan yang sangat urgen dan memutuskan dengan cepat suatu tindakan yang diperlukan untuk mengambil kesempatan yang ada pada waktu tersebut.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Pola pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu. (Hersley dan Blanchard, 1991). Gaya Kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan.

Dalam ilmu kepemimpinan, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, yaitu.

1. Kepemimpinan Otokratis/Diktatorial (*Autocratic leadership*)

Davis dan Newstrom (1991), mendefinisikan pemimpin autokratik yaitu memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Manfaat dari pemimpin otokratik adalah bahwa gaya ini sering memuaskan pemimpin, memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan menyediakan rasa aman dan keteraturan bagi para pegawai. Kelemahan gaya ini yang utama adalah bahwa orang-orang tidak menyukainya, terutama apabila mencapai suatu titik yang menimbulkan rasa takut dan keputusasaan. Stoner (1986). Pemimpin yang otokratis menganggap bahwa organisasi adalah miliknya sendiri, mendahulukan tujuan pribadi dari pada tujuan organisasi, karyawan dianggap hanya sebagai alat untuk menjalankan organisasinya. Pemimpin tipe ini tidak suka menerima kritik, saran, pendapat dan pengambilan keputusan dari orang-orang yang di dalam maupun luar organisasi.

2. Kepemimpinan Militeristis (*militerisme leadership*)

Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeristis adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya, bangga (bahkan timbul rasa angkuh) akan pangkat, jabatan serta kekuasaan yang dimilikinya, mengkaitkan kekuasaan dalam mengambil tindakan dan menggerakkan bawahannya, memandang para bawahannya merupakan sesuatu yang paling rendah dan tidak ada apa-apanya. Pemimpin ini sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada pejabat yang di bawahnya atau kepada para bawahannya. Dalam hal pengambilan

keputusan, pemimpin militeristis dapat melibatkan para bawahannya hanya pada situasi tertentu, namun keputusan-keputusan yang bersifat strategis atau penting hanya melibatkan para pejabat yang setingkat (sama level) atau setingkat lebih tinggi dari pemimpin tersebut.

3. Kepemimpinan Paternalistik (*paternalistic leadership*)

Pemimpin ini menganggap bahwa melalui peran kepemimpinannya akan memberikan harapan kepada para pengikutnya, dimana pemimpin tersebut diharapkan menjadi “bapak” bagi para pengikutnya, sehingga pemimpin tersebut menjadi tempat untuk bersandar, berlindung, bertanya, serta untuk memperoleh nasihat atau petunjuk dan memberikan kepedulian terhadap kebutuhan para pengikutnya. Pemimpin paternalistik lebih mengutamakan kepentingan bersama, sehingga semua bawahannya akan diperhatikan secara merata dan diperlakukan seadil mungkin.

4. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)

Davis dan Newstrom (1991), mendefinisikan pemimpin partisipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasi wewenang. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial. Inti dari kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang berusaha untuk melibatkan, mengikutsertakan, memberdayakan semua anggota organisasi di dalam mendukung peran dan tanggung jawab seorang pemimpin. Pemimpin partisipatif beranggapan bahwa dia bisa sukses dalam memimpin, bila melibatkan dan didukung oleh para anggota atau pengikutnya. Oleh karenanya, pemimpin yang partisipatif akan

terus melibatkan peran anggotanya untuk bekerja bersama-sama dengan pemimpin tersebut.

5. Kepemimpinan (*Laissez Faire*)

Pemimpin yang *Laissez Faire* beranggapan bahwa kehidupan organisasi akan berjalan dengan sendirinya melalui peran, tugas dan tanggung jawab para anggota organisasi. Pemimpin *Laissez Faire* adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai. Dengan nilai ini, membuat pemimpin yang *Laissez Faire* beranggapan bahwa anggotanya akan selalu taat kepada peraturan-peraturan organisasi, bawahan tidak perlu diawasi seketat mungkin dalam keseharian bekerja, dan memperlakukan bawahan sebagai rekan sekerja (tim kerja yang solid). Pemimpin yang *Laissez Faire* juga kurang dalam menyusun struktur dan mengevaluasi para bawahannya. Pemimpin *Laissez Faire* tidak bisa dikatakan sebagai pemimpin yang ideal dan efektif bagi suatu organisasi ataupun negara.

6. Kepemimpinan Bebas-Kendali (*free-rein leadership*)

Davis dan Newstrom (1991), mendefinisikan pemimpin bebas-kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan tanggung jawab, sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Jenis kepemimpinan seperti ini kurang efektif di dalam menjalankan organisasi yang menghadapi persaingan.

7. Kepemimpinan Karismatik (*charismatic leadership*)

Pemimpin yang berkarisma memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga pemimpin tersebut memperoleh pengikut yang jumlahnya cukup banyak. Daya

tarik tersebut tidak bisa diukur dari sudut apapun, baik itu dari segi kemampuan, fisik tubuh, usia yang matang, pengetahuan atau apapun yang bisa dinilai dari pemimpin. Griffin (2004). Mengartikan kharisma adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan. Kepemimpinan Karismatik adalah konsep yang mengasumsikan bahwa karisma adalah suatu karakteristik individu dari pemimpin. Kharisma adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan. Pemimpin yang kharismatis dapat menjadi pemimpin yang ideal dan efektif, bila pemimpin tersebut juga memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif.

8. Kepemimpinan Demokratis (*democratic leadership*)

Robbins dan Coulter (2005), menyebutkan bahwa pemimpin bergaya demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa peranan para anggota organisasinya memiliki peranan yang paling penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, sehingga pemimpin tersebut berupaya untuk mengkaji dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitas dari para bawahannya. Sifat yang paling menonjol dari pemimpin demokratis adalah melibatkan peran anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan,

serta senang menerima saran, pendapat, dan kritikan dari bawahannya demi kemajuan dan keberhasilan tujuan organisasi.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki pengertian sendiri-sendiri. Untuk itu, apabila ingin mengupasnya secara mendalam perlu mencermati kedua kata tersebut. Pengertian disiplin berdasarkan para ahli sebagai berikut.

a. Menurut Hasibuan (2008: 32)

“Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya”

b. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002), “

“Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”

c. Menurut Davis dalam Sinambela (2012),

“Disiplin penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi”.

Berdasarkan ketiga konsep diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan, dan menerapkan konsekuensinya.

Sementara itu kata kedua adalah “kerja”, sebagai kata dasar pada kata “pekerjaan”. Pengertian dari kerja sebagai berikut.

a. Menurut Taliziduhu Ndraha (1999)

“Kerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut. Kerja diartikan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumber karya, pengubahan atau perubahan nilai pada suatu unit alat pemenuh kebutuhan yang ada”.

b. Menurut Muchdarsyah Sinungan (2005)

“Kerja disamping untuk memenuhi kebutuhan hidup, juga mempunyai nilai terhadap lingkungan kerja/perusahaan dan masyarakat luas”.

Sebenarnya, kata “pekerjaan” mempunyai berbagai tafsiran yang demi kejelasan dan ketepatan memerlukan definisi yang teliti. Akan tetapi, untuk mendapatkan definisi yang tepat, ada istilah-istilah tambahan tertentu harus ditegakkan secara formal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa suatu jabatan adalah sekumpulan kewajiban, tugas, dan tanggung jawab yang memerlukan jasa-jasa seseorang. Oleh karena itu, jumlah posisi dalam suatu organisasi sama dengan jumlah orang yang dipekerjakan organisasi itu. Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa.

- a. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan lain yang ditetapkan.
- b. Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Pada dasarnya banyak

indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi diantaranya ialah

- 1) Tujuan dan kemampuan;
- 2) Teladan pimpinan;
- 3) Balas jasa/gaji;
- 4) Keadilan;
- 5) Waskat (pengawasan melekat);
- 6) Sanksi hukuman;
- 7) Ketegasan; dan
- 8) Hubungan manusia (Hasibuan, 1997)

Menurut Dov Eliezer dalam Sinambela (2012), suatu pekerjaan didefinisikan sebagai suatu kelompok jabatan yang identik dalam tugas-tugas utama. Suatu pekerjaan dapat dianggap sebagai suatu kelompok jabatan yang cenderung serupa, yang dapat dievaluasi dan dianalisis hasil-hasil pencapaiannya.

2.2.2 Jenis- jenis Disiplin Kerja

Terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif (Mangkunegara, 2001).

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin.

Untuk efektifnya disiplin preventif ini, manajer perlu memperhatikan (Henry Simamora, 2001).

- 1) Penyelarasan pegawai dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian, dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif.
- 2) Mengorientasikan pegawai secara benar pada pekerjaan, dan memberikan pelatihan yang diperlukan
- 3) Menjelaskan perilaku pegawai yang tepat.
- 4) Memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada para pegawai tentang kinerja.
- 5) Mengkondisikan para pegawai dapat mengutarakan masalah-masalah merdeka pada manajemen melalui teknik-teknik seperti kebijakan pintu terbuka dan pertemuan-pertemuan kelompok antara manajemen dengan pegawai.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

Sementara itu, menurut Veithzal Rivai (2004) sebagai berikut.

- 1) Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif, yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

- 3) Perspektif Hak-Hak Individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan -tindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian, yang memiliki fokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.2.3 Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi (Henny Simamora, 2001). 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 seorang 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 akan 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 dan berkeadilan.

Menurut Bejo Siswanto (2005) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

- a. Tujuan umum disiplin kerja tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.
- b. Tujuan khusus disiplin kerja. Tujuan khusus antara lain:
 - 1) Untuk para pegawai menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen;
 - 2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya;
 - 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya;
 - 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan;
 - 5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.2.4 Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Setiap manajer memiliki hak dan tanggung jawab untuk menerapkan konsekuensi. Tetapi, ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman kita dalam mengambil tindakan disipliner (Bacal, 2002).

1. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
2. Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah tersebut.
3. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah tersebut.
4. Semakin besar tingkat pemerkosaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
5. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

2.2.5 Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2005), yang menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator, yaitu sebagai berikut:

- a. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
- b. Ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
- e. Bekerja etis. Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

2.2.6 Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin, yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan (Mangkunegara, 2001)

- a. Disiplin modern, yaitu pendekatan yang mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah.
 - 1) Disiplin modern merupakan sesuatu cara menghindari bentuk hukuman secara fisik.

- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
 - 3) Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
 - 4) Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- b. Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah
- 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 kepada pelanggan maupun kepada pegawai lainnya agar tidak mengikuti pelanggaran yang sama.
 - 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman pelanggaran yang lebih keras.
 - 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
- c. Pendekatan disiplin bertujuan, yaitu apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah
- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.

- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, melainkan lebih mengarah pada pembentukan perilaku positif.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan pada perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya

