

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Bahwa permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Pegawai. Pada kajian pustaka ini yang fokus terhadap permasalahan yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Istilah manajemen memiliki berbagai pengertian. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi *profit* maupun *non profit*.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen :

Menurut Handoko (2011:3), menjelaskan bahwa :

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.”

Menurut Stoner yang di kutip oleh Wijayanti (2008:1), adalah:

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Sedangkan menurut Badrudin (2014:4), mendefenisikan

“manajemen adalah sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata”.

Dari beberapa definisi yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam sebuah instansi pemerintahan. Karena memiliki peranan dalam instansi untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia atau pegawai yang

dimana pegawai adalah aset utama instansi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. Dalam sebuah instansi pemerintahan pegawai yang keterlibatan langsung dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh instansi. Suatu cara untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan yang akan dicapai terhadap keberhasilan dan kemajuan instansi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia yang termasuk didalamnya yaitu desain sistem perencanaan, penyusunan atas pegawai, pengembangan para pegawai, pengelolaan karir pegawai, evaluasi kinerja para pegawai, kompensasi terhadap pegawai serta hubungan ketenaga-kerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia meliputi keputusan-keputusan serta praktek manajemen yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap orang-orang yang bekerja untuk instansi.

Meningkatnya peranan manajemen dalam suatu instansi mengakibatkan bertambahnya perhatian terhadap faktor sumber daya manusia dalam organisasi. Perhatian instansi yang pada mulanya lebih besar ditekankan pada bidang mekanis dan modal, kini telah mengalami perubahan menjadi lebih besar perhatiannya terhadap masalah yang berhubungan dengan faktor sumber daya manusia.

Dessler yang dialihbahasakan oleh Eli Tanya (2010:2), mendefinisikan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu kebijakan yang praktis menentukan aspek “manusia“ atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberikan penghargaan dan pelatihan.”

Sedangkan menurut Rivai (2011:29), menjelaskan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

Amirullah (2015:2), menyatakan :

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.”

Dari defenisi-defenisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam perencanaan untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi instansi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan untuk orang yang tepat dalam suatu instansi guna dapat ditempatkan dalam posisi atau dengan jabatan yang tepat ketika instansi membutuhkannya.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan

dibidang sumber daya manusia (Rivai, 2011:13). Bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*Organization chart*).

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

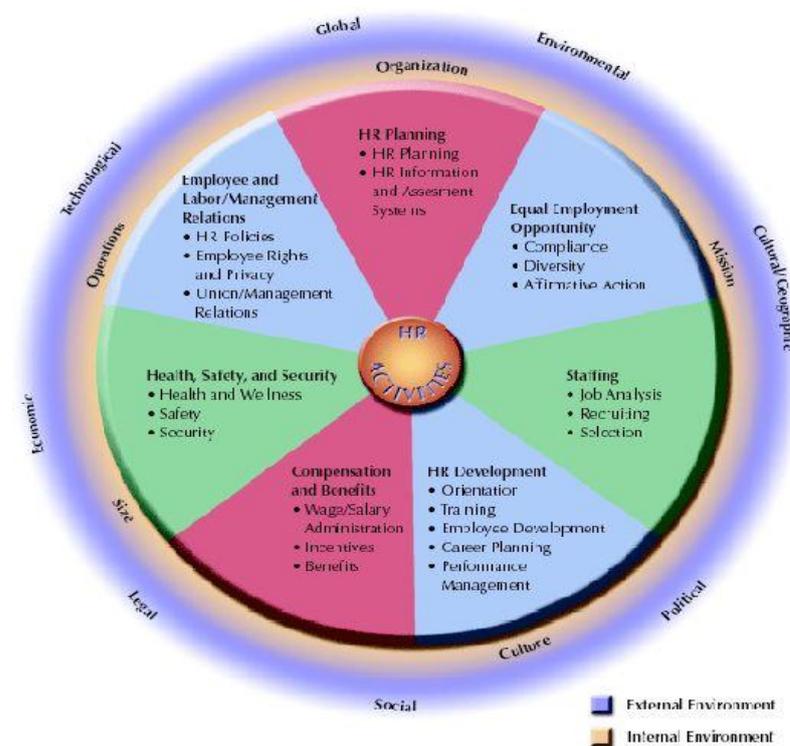
Kedisiplinan merupakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang terperinci dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2010:43), fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Aktivitas MSDM yang mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi atau instansi. Dalam suatu aktivitas manajemen sumber daya manusia terdapat tujuh aktivitas yang ada di SDM yang saling berkaitan, yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1
Tujuh Aktivitas SDM

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Dengan adanya perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan

tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi.

4. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu,

program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsive terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas.

7. Hubungan karyawan dan Buruh/ Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengupdate kebijakan dan prosedur SDM.

2.1.3 Kepemimpinan

Secara umum kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan organisasi untuk dapat menuju sukses. Dalam pembahasan mengenai kemajuan suatu instansi, organisasi, atau bangsa dan negara dapat terlihat dari tangan pemimpin yang akan memberikan arahan, dinamika dan kemajuan-kemajuan yang dihasilkannya karena pemimpin adalah sosok yang memberikan instruksi kepada

bawahan agar dapat mengerti atas apa yang harus dilakukan. Kepemimpinan harus secara berencana dan melatih yang dilakukan dengan perencanaan, percobaan, penelitian, analisis, supervisi dan pengembangan secara sistematis untuk membangkitkan sifat pemimpin yang unggul, dan berhasil dalam setiap tugasnya.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Secara umum kepemimpinan merupakan proses merubah atau memberi contoh seorang pemimpin pada pengikutnya dalam usaha meraih tujuan organisasi. Langkah alamiah mempelajari kepemimpinan yaitu “mengerjakannya dalam kerja” dengan tindakan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Berikut ini dikemukakan pendapat menurut beberapa ahli mengenai kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

Gary Yukl yang dialihbahasakan oleh Budi Supriyanto (2009:8), mengemukakan bahwa 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.”

Thoha (2010:15), menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Robbins yang dialihbahasakan oleh Benyamin Molan (2012:36), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Dari definisi-definisi yang telah disebutkan para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses kemampuan seseorang dalam menggerakkan dan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:52), fungsi kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya, kepemimpinan sangat mempengaruhi maju dan mundurnya suatu organisasi dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan menyatakan sebagai berikut :

a) Fungsi kepemimpinan sebagai inovator

Sebagai inovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendali) pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun didalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

2.1.3.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana dapat dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar cara memimpinnya. Robbins yang dialihbahasakan oleh Benyamin Molan (2012:127), mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- a) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional :

- a) Imbalan kontingen. Kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif) melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.

- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif) mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d) *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mampu membuat perubahan organisasi. Pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional :

- a) Kharisma. Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi. Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c) Stimulasi. Intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d) Pertimbangan individual. Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para pegawai atau bawahannya dan mampu memberikan motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

2.1.3.4 Dimensi Kepemimpinan

Perilaku pemimpin yang efektif dalam suatu organisasi atau perusahaan didasarkan pada dua katagori, yaitu berhubungan dengan tujuan tugas dan berhubungan dengan hubungan antar pribadi (Gary Yukl yang dialihbahasakan oleh Budi Supriyanto, 2009:62).

1. Pertimbangan. Pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan

mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya meliputi melakukan kebaikan kepada bawahan, meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan, mendukung atau berjuang bagi bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran bawahan dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.

2. Struktur memprakarsai. Pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Contohnya meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, menekankan pentingnya memenuhi target waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar dan menawarkan pendekatan baru terhadap masalah dan mengkoordinasikan aktivitas para bawahan yang berbeda-beda.

Dari uraian penjelasan di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa dalam pertimbangan dan struktur memprakarsai menjadi faktor penting untuk pimpinan dapat bertindak dengan memberikan tugas dan tanggung jawab untuk para bawahan agar dapat melaksanakan dengan baik. Sehingga bersama-sama pemimpin dan bawahan melaksanakan kegiatan yang sesuai untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

2.1.4 Budaya Organisasi

Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang

membedakan organisasi tersebut dengan yang lain. Budaya organisasi bersumber dari pendirinya karena pendiri dari organisasi tersebut memiliki pengaruh besar akan budaya awal organisasi baik dalam hal kebiasaan atau ideologi. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberikan arti (*share meaning*) dari suatu sistem nilai yang ada. Berikut ini adalah pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli, yaitu sebagai berikut :

Menurut Luthans yang dikutip oleh Anwar Prabu (2011:113), yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah:

“Seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.”

Wibowo (2010:79), budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikiran dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Khaerul Umam (2010:56), budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-

praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa sejumlah nilai yang menjadikan identitas budaya dalam suatu organisasi. Budaya organisasi tercermin dari visi dan misi organisasi, Budaya organisasi tercermin dari norma-norma serta peraturan-peraturan yang dianut mengatur perilaku anggota dalam wujud visi dan misi organisasi dan Budaya organisasi tercermin dari usaha atau kegiatan sosial yang dilaksanakannya, hal ini merupakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat yang menjadi pendukung, pihak yang berkepentingan atau pihak-pihak yang dilayani oleh organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku. Menurut Fred Luthans yang dialihbahaskan oleh Ernawan (2011:81), mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan.
2. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa

individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi.

3. Motivasi, merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

2.1.4.3 Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi menurut Luthans yang dialihbahasakan oleh Anwar Prabu (2011:113), yaitu :

1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan upacara-upacara.
2. Norma-norma. Berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja.
3. Nilai-nilai yang dominan. Mengandung konsepsi yang jelas, atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah, dan sebagainya.
4. Filosofi. Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan.
5. Aturan-aturan. Yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
6. Iklim organisasi. Menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku

hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi.

2.1.5 Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya. Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya. Sehingga seseorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan juga merupakan suatu budaya organisasi yang melekat dimanapun berada. Dimana disiplin merupakan karakter dari orang-orang sukses yang dapat menghargai waktu.

2.1.5.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi pegawai yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan bukan orangnya. Disiplin juga sebagai proses latihan pada pegawai agar para pegawai dapat mengembangkan kontrol diri dan dapat menjadi lebih efektif dalam bekerja. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma soal yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Jadi pegawai akan mematuhi dan mengerjakan semua

tugasnya dengan baik. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan instansi. Berikut ini adalah beberapa pengertian disiplin kerja menurut para ahli, yaitu :

Menurut Hasibuan (2012:193), menjelaskan bahwa :

“Dalam suatu organisasi umumnya individu-individu yang berada di dalamnya sadar akan adanya norma atau aturan organisasi dan mereka pun sadar akan tuntutan kepatuhan terhadap norma atau aturan tersebut. Norma itu sendiri merupakan standar atau aturan main yang diikuti oleh banyak orang. Perilaku yang ditunjukkan oleh masing-masing individu pegawai mencerminkan sampai seberapa jauh pegawai tersebut konsekuen dan konsisten mengikuti dan mematuhi atau melanggar norma dan aturan yang berlaku di organisasi pemerintahan.”

Rivai (2011:825) menyatakan bahwa :

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

Sedangkan menurut Keith Davis dalam buku Anwar Prabu (2013:129), menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat kita ketahui bahwa disiplin kerja merupakan peraturan yang diberlakukan kepada karyawan guna memperbaiki sikap dan moral yang melekat pada diri individu. Dengan memiliki pengetahuan dan ketrampilan itu pegawai diharapkan mengetahui, memahami, melaksanakan dan mematuhi segala aturan dan norma-norma dalam lingkungan kerja sebagai sistem organisasi pegawai negeri serta metode-metode tertentu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas-tugasnya sehari-hari dengan baik yang akhirnya dapat memenuhi tujuan organisasi yang diharapkan.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kedisiplinan

Disiplin kerja dalam instansi akan membuat pegawai dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu instansi atau perusahaan diantaranya menurut Hasibuan (2011:194), adalah :

a. Tujuan dan Kemampuan

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

b. Teladan Pimpinan

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

c. Balas Jasa

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

d. Keadilan

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

e. Pengawasan Melekat (Waskat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Waskat lebih efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan, karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Jadi agar perusahaan tetap konsisten dan kontinu dalam melakukan kegiatannya sesuai dengan standar-standar organisasi yang telah ditetapkan, maka instansi pemerintahan sangat perlu untuk melakukan pembinaan dalam disiplin kerja bagi para pegawai. Dengan berjalannya waktu, maka kecenderungan pegawai mengalami penurunan dalam kreativitas dan kinerja, sehingga dalam disiplin kerja ini perlu suatu penanganan yang serius. Pimpinan sesekali harus memberikan pegawai motivasi agar mereka dapat menjadikan disiplin kerja kebiasaan untuk pegawai dapat menaati peraturan.

2.1.5.3 Langkah-langkah Pelaksanaan Disiplin Kerja Pegawai

Menurut Saydam (2010:286), penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada para pegawai saja. Untuk itu instansi harus mempunyai langkah didalam meningkatkan disiplin kerja karyawan yaitu dengan cara :

- a. Meningkatkan peraturan-peraturan data tata tertib yang harus dilaksanakan oleh karyawan.
- b. Menciptakan dan memberi sanksi-sanksi terhadap pelanggaran disiplin.
- c. Melakukan pembinaan disiplin melalui pelatihan-pelatihan kedisiplinan yang terus menerus.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan bentuk disiplin kerja yang baik dapat tergambar pada :

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- e. Meningkatkan efisiensi waktu dan produktivitas para karyawan.

Sedangkan melemahnya disiplin kerja karyawan dapat diukur dengan suasana kerja berikut :

- a. Tingginya angka kemangkiran (absensi) karyawan.
- b. Sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
- c. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
- d. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga, dan saling melempar tanggung jawab.
- e. Penyelesaian pekerjaan yang lambat karena karyawan lebih senang mengobrol daripada bekerja.
- f. Tidak terlaksananya supervisi dan WASKAT (pengawasan melekat dari atasan) yang baik.

- g. Sering terjadinya konflik (pertentangan) antara karyawan dan pimpinan perusahaan.

2.1.5.4 Pendekatan Disiplin Kerja Pegawai

Menurut Anwar Prabu (2013:130), mengatakan bahwa pendekatan disiplin ada tiga yaitu :

1. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan ini yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, pendekatan ini berasumsi:

- a. Pendekatan dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.

- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
 - c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
 - d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras lagi.
 - e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi:

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c. Disiplin dilakukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggungjawab terhadap perbuatannya.

2.1.5.5 Dimensi Disiplin Kerja

Dimensi disiplin kerja menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu (2013:129), mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) bentuk disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh

perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif.

Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih baik mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif pegawai yang melanggar perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar peraturan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, yang berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. Berikut ini adalah tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Nama & Tahun dan Judul)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Khiki Utari (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Melekat terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur eJournal Pemerintahan Integratif, Volume 3, Nomor 1, 2015 : 31-45	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur. Sedangkan pengawasan melekat memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur. Kemudian secara bersama-sama pengaruh kepemimpinan dan pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai.	Sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan disiplin kerja sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan pengawasan sebagai variabel independen
2	Ragil Nurmaladewi (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kelurahan Kemboja Kecamatan Tanjungpinang Barat Jurnal Program studi ilmu administrasi Negara Fakultas ilmu sosial dan politik Universitas maritim	Kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai Kelurahan Kemboja Kecamatan Tanjungpinang Barat berdasarkan hasil perhitungan regresi Linier sederhana yaitu sebesar 0,672 yang dapat diartikan interpretasi koefisien regresi adalah adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kerja pegawai	Sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan variabel independen dan disiplin kerja sebagai variabel dependen	Unit penelitian yang akan dilakukan di Bappeda

No	Peneliti (Nama & Tahun dan Judul)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	raja ali haji Tanjungpinang 2015			
3	Kadek Yudi Prawira Jaya, I Gst. Ayu Dewi Adnyani (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 9, 2015: 2702-2721	Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transfasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali	Sama-sama memasukan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan disiplin kerja sebagai variabel dependen, dengan teknis analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda	Desain penelitian menggunakan asosiatif dan tidak menggunakan uji asumsi klasik
4	Ni Putu Ester Suniasuti, I Wayan Suana (2013) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai perusahaan daerah parkir Kota Denpasar	Hasil analisis <i>standardized coefficients beta</i> paling besar yaitu budaya organisasi 0,379 sehingga dapat dikatakan berpengaruh lebih besar terhadap disiplin kerja pegawai	Sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan disiplin kerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan variabel komunikasi
5	Sumarjo (2013) Analisis Pengaruh Kognisi, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kedisiplinan Pegawai di Kecamatan Slogohimo Kabupaten Wonogiri. Jurnal Manajemen dan Bisnis Benefit, UMS, Vol.5 No.2, Surakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara individual maupun secara serentak, variabel kepemimpinan dan budaya organisasi positif dan signifikan mempengaruhi disiplin kerja pegawai	Sama-sama menggunakan kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kedisiplinan pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan variabel kognisi dan desain penelitian menggunakan deskriptif kausal
6	I Gusti Agung Rama Pramudita Iswara, I Nyoman Sudharma (2013) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Disiplin Kerja Karyawan di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kota Denpasar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial ditunjukan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap disiplin kerja karyawan	Sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan disiplin kerja karyawan sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan variabel independen lingkungan kerja

Sumber : Data jurnal yang diolah untuk penelitian, 2016

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai. Berikut ulasan mengenai penelitian terdahulu di atas :

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai. Penelitian-penelitian sebelumnya, seperti yang ditunjukkan oleh hasil penelitian Khiki Utari (2015), Ragil Nurmaladewi (2015), Kadek Yudi Prawira Jaya, dkk (2015), Ni Putu Ester Suniastuti, dkk (2013), Sumarjo (2013), dan I Gusti Agung Rama Pramudita Iswara, dkk (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap disiplin kerja pegawai. Begitu juga dengan pengaruh budaya organisasi yang ditunjukkan oleh hasil penelitian dari Ni Putu Ester Suniastuti, dkk (2013), Sumarjo (2013), dan I Gusti Rama Pramudita Iswara, dkk (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap disiplin kerja pegawai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kemampuan seseorang dalam menggerakkan manusia, orang atau pegawai untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan karakteristik yang mereka punyai untuk mencapai tujuan. Dengan tercipta suatu kebersamaan, kehormatan, dan kredibilitas organisasi serta untuk menjamin tetap terpeliharanya tata tertib dalam pelaksanaan tugas sesuai tujuan, peran, fungsi, wewenang serta tanggung jawab. Pada organisasi atau instansi pemerintahan dengan memiliki sumber daya manusia

yang handal akan serta mendorong potensi sumber daya manusia agar dapat bersaing secara baik dengan kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada akan meningkatkan disiplin kerja pegawai didalam instansi pemerintahan.

Disiplin kerja pada dasarnya merupakan suatu kemampuan yang akan berkembang dalam kehidupan kesehariannya seseorang atau kelompok (organisasi) dalam bertaat azas, peraturan, norma-norma, dan perundang-undangan untuk melakukan nilai-nilai kaidah tertentu dan tujuan hidup yang ingin dicapai oleh mereka dalam bekerja. Dengan demikian tindakan pendisiplinan juga hendaknya mempunyai sasaran yang positif, bersifat mendidik dan mengoreksi yang ditunjukkan pada tindakan bukan orangnya. Terdapat faktor yang menentukan disiplin kerja pegawai mempunyai peranan yang tidak kalah penting untuk membentuk seseorang mempunyai tanggung jawab dalam bekerja dengan dibawah kepemimpinan dan budaya organisasi yang telah ditentukan.

Kepemimpinan yang pada halnya merupakan suatu kemampuan dan keterampilan untuk dapat mempengaruhi perilaku orang lain, terutama dalam cara berpikir dan bertindak sehingga melalui perilaku positif ini memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Sehingga menjadi sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Sebagaimana pada tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa

telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya penulis akan menguraikan keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Dalam suatu organisasi atau instansi pemerintahan kepemimpinan merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh setiap orang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya maupun sudah melekat pada dirinya. Proses dorong-mendorong yang mengontrol sumber daya manusia guna mengejar tujuan bersama, lewat interaksi yang berhasil dari bermacam-macam perbedaan individu yang berada di instansi pemerintahan. Kepemimpinan yang baik bagi pegawai dapat meningkatkan kinerja dalam bekerja, bersemangat dalam menjalankan aktivitas bekerja, dengan adanya komunikasi antar pemimpin dan bawahan akan menjalin hubungan yang erat dengan disiplin kerja pegawai. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa pimpinan dapat menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik kepada pegawai maka akan semakin berdampak pada meningkatnya disiplin kerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2011:194), menyebutkan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja, yaitu salah satunya ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani tegas dalam bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang

indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Baik tujuan dan kemampuan, teladan kepemimpinan, balas jasa, pengawasan melekat, sanksi hukum berpengaruh langsung terhadap kedisiplinan pegawai di instansi pemerintahan. Sedangkan dari hasil penelitian Khiki Utari (2015), Ragil Nurmaladewi (2015), Kadek Yudi Prawira Jaya, dkk (2015), dan Ni Putu Ester Suniastuti, dkk (2013), Sumarjo (2013), dan I Gusti Rama Pramudita Iswara, dkk (2013) terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Setiap pegawai diwajibkan untuk dapat memahami atau mematuhi norma-norma, nilai-nilai dan aturan yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintahan. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para pegawai untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan disiplin dan produktivitas kerja para pegawai untuk mencapai tujuan instansi.

Menurut Hasibuan (2011:194), menyebutkan adanya faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja, yaitu hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship*

hendaknya harmonis. Sedangkan dari hasil penelitian Ni Putu Ester Suniastuti, dkk (2013), Sumarjo (2013) dan I Gusti Agung Rama Pramudita Iswara, dkk (2013) terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai. Dengan demikian ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai.

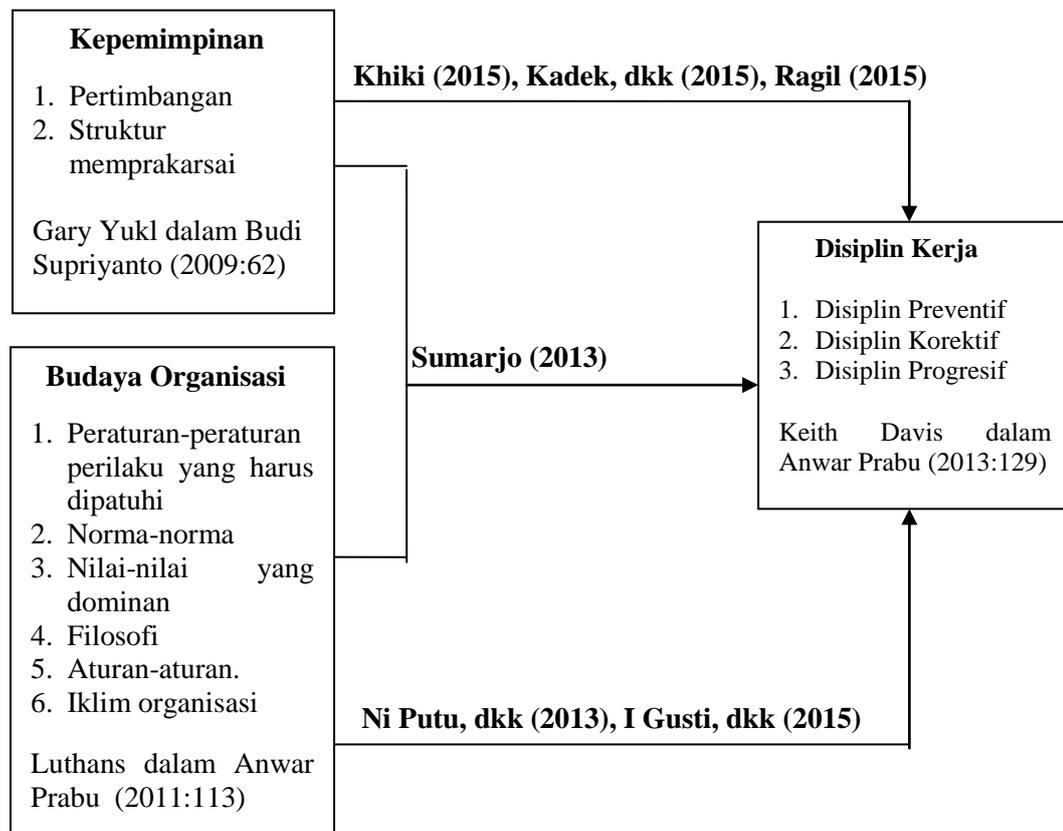
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Kedisiplinan menjadi salah satu kunci terwujudnya suatu tujuan organisasi yang dipengaruhi pula oleh kepemimpinan dan budaya organisasi di instansi pemerintahan. Disiplin kerja sangat penting karena setiap pegawai mempunyai motif tersendiri dalam bekerja, dan hampir tidak ada pegawai yang memiliki motif sama. Hal ini menimbulkan perbedaan reaksi terhadap seluruh beban kerja bagi setiap pegawai. Oleh karena itu tidak ada teknik dan strategi yang menjamin bahwa setiap pegawai akan memiliki moral dan disiplin kerja yang tinggi. Beberapa pegawai bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang bekerja karena alasan gengsi, dan ada yang bekerja karena tertarik terhadap pekerjaannya. Bahkan mungkin ada beberapa pegawai yang tidak tahu apa yang menjadi motif mereka dalam bekerja (Siswanto Sastrohadiwiryo, 2005).

Peran kepemimpinan sangat penting dalam mempengaruhi bawahannya dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti, memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan motivasi, meminta pendapat atau saran dari bawahan, mengobar semangat, memberikan teladan, memberikan kesempatan

berperan kepada bawahannya, memberikan tanggung jawab, mendorong kemajuan serta menegakkan kedisiplinan. Namun tanpa adanya budaya organisasi dari pegawai, maka tidak akan tercapai disiplin kerja yang baik yang sesuai dengan harapan instansi. Dari beberapa argumen di atas, penulis menduga adanya pengaruh dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Sumarjo (2013) bahwa budaya kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kedisiplinan pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal kesimpulan sementara hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

“Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai.”

2. Hipotesis Parsial

- 1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai
- 2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai