

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu faktor yang paling utama yang dimiliki organisasi, sebagai penggerak kegiatan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan didalam suatu perusahaan maupun instansi. Menurut Hasibuan (2003:244) menyatakan Sumber Daya Manusia memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang. Yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh sebuah keinginan dalam memenuhi keinginannya. SDM meliputi daya pikir serta daya fisik pada setiap individu. Lebih jelasnya SDM merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan. Meskipun peralatan yang ada cukup canggih, tanpa adanya SDM berkualitas hal tersebut tidak akan berarti apa-apa. Sebab Daya Pikir merupakan modal dasar yang dibawa sejak lahir sedangkan keahlian dapat diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan seseorang dapat diukur dari tingkat Intelligence Quotient (IQ) dan Emotional Quality (EQ).

Keberhasilan suatu instansi dapat dilihat dari kinerja pegawainya, instansi harus mampu mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Elemen terpenting yang dimiliki instansi adalah pegawai karena yang nantinya akan merancang, membuat, dan melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan di dalam suatu instansi.

Menurut Moeheriono (2012:95) kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Manusia adalah aset pertama dalam suatu instansi yang dapat diharapkan agar dapat menjalankan suatu tujuan dan pencapaian dari instansi. Maka dari itu seorang pegawai selalu dituntut untuk memiliki sikap disiplin, bukan halnya disiplin tentang pengaturan waktu dalam bekerja tetapi seorang pegawai juga harus bisa taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di dalam suatu instansi yang terkait.

Menurut Sinambela (2018:335) menyimpulkan bahwa: Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Disiplin kerja bagi seorang pegawai sangat berdampak penting bagi kelancaran dan ketertiban dalam suatu instansi atau perusahaan, untuk mempermudah mencapai suatu tujuan dari instansi itu sendiri. Maka dari itu pegawai menjadi lebih mudah dalam menjalani Visi dan Misi yang diberikan instansi, ketika setiap pegawai menjalankan Visi dan Misi dengan baik maka instansi akan dapat lebih mudah mencapai suatu tujuan.

Menurut Singodimedjo dan Sutrisno (2017:86) menyatakan bahwa : Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapai tujuan perusahaan.

Selain disiplin kerja, kebijakan kepemimpinan juga sama pentingnya untuk mencapai suatu tujuan. Kebijakan adalah suatu rangkaian konsep dan asas yang menjadi pembimbing dan pondasi rencana untuk pelaksanaan dalam suatu pekerjaan dalam mengambil keputusan dari seorang pimpinan. Konsep ini dapat dilakukan pada berbagai sektor baik itu dari pemerintahan maupun sektor swasta. Maka dari itu kebijakan dapat diartikan sebagai pedoman, untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Rivai, V (2004) sebagai pemimpin perlu memiliki keberanian, intuisi, kecerdasan, keberanian mengambil keputusan. Sebagai contoh, memiliki kharisma, dinamis, berpikir lateral dan memiliki kebijakan. Kepemimpinan adalah sejumlah keterampilan yang digunakan seseorang didalam organisasi, dan kepemimpinan adalah kombinasi dari segala hal. Pemimpin juga perlu memiliki pandangan tentang masa depan dan membawa orang-orang yang dipimpinnya.

Kebijakan pemimpin merupakan suatu tindakan yang sangat penting bagi suatu perusahaan dan instansi yang dipimpinnya, karena pemimpin dapat mempengaruhi hasil kinerja dari suatu instansi atau perusahaan tersebut. Maka dari itu kepemimpinan memiliki tugas primer yang sangat erat hubungannya dengan suatu pencapaian dan tujuan dalam sebuah organisasi dan instansi.

Penelitian ini dilakukan pada kantor Dinas Sosial Kota Medan Provinsi Sumatera Utara yang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Wali Kota Medan melalui Sekretaris Daerah Kota Medan dengan tugas pokok melaksanakan urusan Pemerintah di Bidang Sosial. Kantor Dinas Sosial Kota Medan beralamat di Jalan Pinang Baris/Jalan T.B Simatupang (belakang Terminal Pinang Baris No.114 B Medan).

Dinas Sosial Kota Medan adalah salah satu instansi yang melaksanakan tugas dan wewenang di bidang pelayanan sosial yang berperan penting dalam meningkatkan mutu hidup dan kesejahteraan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS). Dinas Sosial Kota Medan juga tak henti-hentinya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas dalam pelayanan kepada masyarakat untuk melakukan perubahan secara signifikan dengan tujuan kearah yang lebih baik lagi dalam menangani di bidang sosial khususnya Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS).

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan peneliti menemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawainya di dalam instansi tersebut, bahwasannya masih ada pegawai yang belum taat dan patuh pada peraturan yang telah dibuat. Ini terbukti dengan adanya beberapa kritik dari masyarakat tentang pegawai yang masih kurangnya kualitas dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat. Permasalahan ini dapat berdampak pada terhambatnya perencanaan dan tujuan yang telah dibuat dalam instansi tersebut. Kinerja pegawai yang masih kurang disiplin tak terlepas dari peran seorang pemimpin. Kebijakan kepemimpinan sangat penting bagi suatu instansi Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain

(dalam atau di luar organisasi) untuk memproses suatu pencapaian yang diinginkan. Pemimpin adalah pangkat tertinggi dalam suatu instansi, maka dari itu kebijakan kepemimpinan sangat berpengaruh besar bagi pencapaian hasil-hasil tertentu yang sangat diharapkan oleh banyak pegawai. ketika semua pegawai dapat mengikuti aturan dan kebijakan yang dibuat oleh pemimpin maka terwujudnya disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang dapat mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan suatu kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan insatnsi dan asas sosial yang telah ditetapkan. Banyak nya pegawai yang tidak disiplin akan banyak menimbulkan masalah contohnya seperti pegawai yang datang tidak tepat waktu, pegawai yang tidak hadir, dan pegawai yang tidak menyelesaikan tugasnya sesuai deadline. Permasalahn-permasalahn ini dapat menyebabkan terhambatnya pencapaian. Oleh karena itu dengan disiplin kerja dan kebijakan kepemimpinan terlaksana dengan baik, maka akan menghadirkan kinerja pegawai yang baik juga. Jika semua terlaksana dengan optimal maka setiap pencapaian yang telah direncanakan akan terlaksana dengan maksimal.

Berdasarkan penjabaran tersebut bahwa banyaknya faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai diantaranya yaitu disiplin kerja dan kebijakan kepemimpinan adalah sebagian dari banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu berdasarkan pada latar belakang diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul : **“PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEBIJAKAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS SOSIAL KOTA MEDAN”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Medan.
2. Bagaimana pengaruh Kebijakan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Medan.
3. Bagaimana pengaruh Disiplin Kerja dan Kebijakan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Medan.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin Kerja Pegawai Dinas Sosial Kota Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan kepemimpinan dan pengaruh disiplin terhadap pegawai Dinas Sosial Kota Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, Hasil penelitian ini dapat diharapkan untuk memberikan bahan evaluasi yang sangat erat kaitannya dengan disiplin dan kebijakan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Medan.

2. Bagi Pihak Universitas, penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan menambah ilmu pengetahuan dan mengaplikasikan hasil penelitian khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi pihak lain, Hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan tambahan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai rujukan atau penilaian bagi instansi swasta atau pemerintah, dan juga perusahaan yang menghadapi persoalan yang serupa.
4. Bagi penulis, Penelitian ini juga sangat bermanfaat bagi penulis dikarenakan banyak pengetahuan dan wawasan yang telah didapat mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan disiplin dan kebijakan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1 Disiplin Kerja

2.1.1 Definisi Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2017:599) mengemukakan bahwa: “disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.”

Menurut Hasibuan (2017:193) mengemukakan bahwa disiplin kerja 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 tanggung jawab nya. Jadi, ia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi.

Dari pendapat ahli yang telah dijabarkan dapat disimpulkan bahwasannya disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektivitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin. Kedisiplinan pegawai dapat ditegakkan apabila peraturan-peraturan yang telah ditetapkan itu dapat ditaati oleh para pegawainya.

2.1.2 Jenis – Jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2015: 129) Disiplin kerja ada 2 jenis yaitu:

1. Disiplin Preventif Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan guru mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh sekolah. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan guru berdisiplin diri. Dengan cara preventif, guru dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Semua guru harus menjalankan disiplin preventif dan menegakkan disiplin akan lebih baik dan menghasilkan kerja yang efektif.
2. Disiplin Korektif Disiplin korektif suatu upaya menggerakkan guru dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan. Pada disiplin korektif, guru yang melanggar disiplin diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya adalah memberi sanksi agar memperbaiki pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.1.3 Tujuan Dan Manfaat Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadwiryo (2003) secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain:

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.

2. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:89)

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Pemberian besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi baik tidaknya suatu disiplin dijalankan. Tentu saja guru yang merasa kompensasi diberikan sesuai dengan jerih payah yang telah ia berikan bagi tempat dia bekerja, akan merasa tenang dan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Berbeda halnya jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka guru tersebut akan mencari pekerjaan sampingan yang membuat pekerjaannya tersebut akan terbengkalai. Meskipun besarnya kompensasi yang diberikan tidak menjadi jaminan tegaknya disiplin, namun paling tidak guru dapat bekerja dengan tenang.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Seperti ada pepatah mengatakan “guru kencing berdiri murid kencing berlari”, artinya pemimpin itu harus menjadi contoh dalam segala hal. Keteladanan pemimpin menyumbang pengaruh besar dalam mempengaruhi disiplin pegawai karena pemimpin adalah panutan. Apa yang hendak pemimpin inginkan dilakukan oleh bawahannya, maka ia terlebih dahulu harus melakukannya. Jika pemimpin menginginkan bawahannya cepat datang, maka ia harus datang lebih awal. Hal ini akan membuat bawahan merasa segan dan akan datang lebih cepat lagi. Karena lebih mudah mencontoh apa yang dilihat dari pada apa yang dikatakan dan yang menjadi aturan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Dalam sebuah sekolah sangat dibutuhkan adanya aturan yang jelas, aturan yang dijadikan dan disepakati bersama yang dijadikan menjadi sebuah pegangan. Aturan tidak boleh dibuat sepihak, atau sesuai dengan keinginan kepala sekolah saja. Dengan adanya aturan yang telah dibuat dan disepakati bersama, para guru akan mau melakukan disiplin karena sudah ada pegangan yang jelas.

4. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan Seorang

Kepala sekolah harus berani mengambil tindakan, agar disiplin dapat ditegakkan. Jika ada guru yang melanggar disiplin maka kepala sekolah harus memberinya sanksi sesuai ketentuan yang ada. Agar semua guru merasa terlindungi dan juga berkomitmen untuk tidak melakukan hal yang serupa. Namun jika kepala sekolah tidak memberi sanksi bagi yang telah melanggar disiplin, maka akan berakibat buruk karena guru yang lain juga akan malas untuk melaksanakan disiplin karena tidak ada bedanya yang disiplin dan yang tidak disiplin.

5. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

Dengan adanya pengawasan tentu akan melatih guru untuk berdisiplin. Meskipun bagi sebagian guru yang sudah menyatakan arti disiplin, pengawasan ini tidak dibutuhkan lagi. Pengawasan ini dibutuhkan untuk mengetahui apakah guru tersebut melaksanakan sesuai dengan yang diperintahkan dan tidak menyimpang.

6. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Pegawai Guru

Bukanlah sebuah robot yang hanya bekerja dan tidak memiliki perasaan. Guru tidak merasa puas dengan kompensasi yang tinggi saja namun lebih dari itu perhatian kepala sekolah juga sangat dibutuhkan. Guru juga memiliki keluhan kesah dan masalah – masalah, yang ingin mendapat jalan keluar. Kepala sekolah yang berhasil memberi perhatian dan juga bisa menjadi teman bagi para guru akan mendapat disiplin yang baik. Guru juga akan hormat dan menghargai, ini sangat mempengaruhi disiplin guru tersebut.

7. Diciptakan Kebiasaan-Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin Kebiasaan-kebiasaan

Yang mungkin mendukung tegaknya disiplin adalah saling menghormati, memberi kesempatan untuk berpendapat, berpamitan jika pergi, saling menyapa, memberikan pujian. Akan sangat berpengaruh juga untuk iklim kerja yang baik, dan mendorong guru untuk berdisiplin.

2.1.5 Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2017:194) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. 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 dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, seperti berdisiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Sebaliknya, apabila teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin) maka para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya, semakin besar balas jasa maka semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil maka

kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Seorang manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja untuk mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat lebih efektif dalam merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi hukuman

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

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan 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 dandiakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada

perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Menurut singodimejo dalam Edy Sutrisno(2011:94) indikator-indikator disiplin kerja antara lain yaitu:

1. Taat terhadap aturan waktu. Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan. Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan. Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan. Menaati peraturan perundang-undangan dan prosedur perusahaan dalam perjanjian kerja atau kontrak kerja.

2.1.6 Pendekatan Disiplin Kerja

Pendekatan Disiplin kerja Menurut Mangkunegara Prabu (2013:130) ada tiga pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

- a. Pendekatan Disiplin Modern Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:
 - 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
 - 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku

- 3) Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau perasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
 - 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi.
- 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 pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
 - 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
 - 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.
- c. Pendekatan Disiplin Bertujuan Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa.
- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
 - 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
 - 3) Disiplin ditujukan untuk perusahaan perilaku yang lebih baik.
 - 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.1.7 Mengatur dan Mengelola Disiplin

Menurut Veithzal Rivai (2005:451) Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila karyawan menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik. Adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar yaitu:

- a. Standar disiplin Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Karyawan yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:
 1. Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran;
 2. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan;
 3. Kedua hal di atas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

4. Penegakan standar disiplin Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

2.1.8 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2011:827) terdapat 3 (tiga) konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

1. Aturan tungku panas Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :
 - a. Membakar dengan segera Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.
 - b. Harus dilaksanakan segera Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

- c. Memberi peringatan Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.
 - d. Memberikan hukuman yang konsisten Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.
 - e. Membakar tanpa membeda-bedakan Tindakan disipliner harusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.
2. Tindakan disiplin progresif Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkan yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

- a. Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas
- b. Ketidakhadiran kerja tanpa izin
- c. Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan

Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi :

- a. Tidak berada ditempat kerja
- b. Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut
- c. Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya :

- a. Pencurian ditempat kerja
- b. Perkelahian ditempat kerja
- c. Pemalsuan kartu jam hadir kerja
- d. Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan

3. Tindakan disiplin positif Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa karyawan harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka, dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

2.1.2 Kebijakan Kepemimpinan

2.1.2.1 Definisi Kebijakan Kepemimpinan

Muzakkir zabir (2018:98) menyatakan kebijakan pimpinan adalah seperangkat tindakan pemimpin yang di desain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh pegawai sebagai konstituen pemimpin yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan urusan organisasi dan tugas-tugas yang dikembangkan sesuai situasi dan kondisi. Di dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin mengeluarkan kebijakan-kebijakan antara lain melalui visi dan misi yang digariskan pemimpin. Visi mengandung pengertian ke arah mana organisasi selama masa kepemimpinan sebagaimana telah ditentukan. Pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pemimpin harus ditangani, dikendalikan dan dievaluasi dari waktu ke waktu sehingga tugas-tugas dapat dilakukan dengan baik, tepat sasaran, tepat waktu dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, pemimpin menjalankan fungsi manajemen secara efektif dan efisien untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang telah dikeluarkannya. Kebijakan-kebijakan yang telah dikeluarkan seorang pemimpin dalam pelaksanaannya harus terukur dalam mencapai hasilnya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, yaitu: berdasarkan sasaran atau target yang akan dicapai; berdasarkan waktu yang tersedia; berdasarkan biaya yang tersedia; serta berdasarkan keterampilan dan kemampuan pegawainya dalam melaksanakan kebijakan.

Menurut Muzakkir zabir (2018:97) menyatakan terdapat istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin, yaitu kata “umara” yang sering disebut juga sebagai “ulil amri”. Ulil amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus

urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus organisasi agar tujuan organisasinya tercapai dan pegawainya sejahtera.

Dari penjabaran menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang telah dirancang untuk memperoleh hasil yang baik untuk tujuan instansi, pemimpin adalah landasan utama dari perencanaan tugas-tugas yang akan diterapkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai di bidangnya masing-masing. Kebijakan kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu instansi, karena pemimpin dapat mempengaruhi hasil kinerja dari suatu instansi tersebut. Maka dari itu kepemimpinan memiliki tugas primer yang sangat erat hubungannya dengan suatu pencapaian dan tujuan dalam sebuah instansi.

2.1.2.2 Bentuk-Bentuk Kebijakan Pimpinan

Muzakkir zabir (2018:99) menyatakan didalam beberapa kajian, bahwa terdapat beberapa bentuk kebijakan seorang pemimpin dalam memotivasi pegawainya, ada yang berbentuk penghargaan (reward) dan ada yang berbentuk hukuman (punishment). Bentuk-bentuk ini jelas hanya untuk membangkitkan gairah pegawai dalam menjalankan tugas yang telah diembankan kepadanya guna mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati.

a. Penghargaan (reward)

Penghargaan (reward) adalah jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, penghargaan (reward) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya

diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Di dalam suatu organisasi terdapat istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada pegawainya agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Penghargaan tersebut mencakup : imbalan uang, status, promosi dan rasa hormat. Imbalan uang adalah imbalan ekstrinsik yang utama, dan secara umum diakui bahwa uang adalah pendorong utama, namun jika pegawai tidak melihat adanya hubungan antara prestasi dengan kenaikan yang pantas, uang tidak akan menjadi motivator yang kuat sehingga perlu diciptakan diciptakan sistem penilaian prestasi yang jelas. Status adalah penghargaan antar pribadi yaitu dengan menugaskan individu pada pekerjaan yang berwibawa. Promosi adalah perpindahan seorang pegawai dari satu tempat atau jabatan ke tempat atau jabatan lain yang lebih tinggi. Rasa hormat atau pengakuan adalah penggunaan manajerial atas pengakuan atau penghargaan melibatkan pengetahuan manajer tentang pelaksanaan pekerjaan yang baik.

b. Hukuman (Punishment)

Hukuman (punishment) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Di dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik

antarindividu maupun antarorganisasi. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan : waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

2.1.2.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Anonimos Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam suatu sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinana yang

efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapatkan dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok, orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut.

- a) Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja
- b) Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas
- c) Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat
- d) Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- e) Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
- f) Pemimpin harus berusaha menumbuh kembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.

g) Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

2.1.2.4 Peran kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai (2004:53) Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu pemimpin di dalam Organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan Bagaimana penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan yang berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam mengatur perilaku bawahan. Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin.

Peran Kepemimpinan dapat pula dibagi menjadi :

1. Pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang luas.
2. Menganggap tanggung jawab “seremonial” atau “spiritual” sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain.
3. Pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat dipuncak organisasi.

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini:

1. Bahwa yang menjadi dasar utama efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya suatu “kepala”, akan tetapi penerimaan orang

lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan. Efektifitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.

2. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
3. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.
4. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan

Menurut Ajeng Quamila (2021) di dalam perusahaan, tidak hanya karyawan saja yang harus dievaluasi. Pemimpin pun harus dievaluasi. Memimpin bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Kepemimpinan ataupun leadership adalah salah satu hal yang penting untuk membangun tingkat kesuksesan dan mempertahankan keberlangsungan suatu organisasi. Untuk itu, pemimpin perusahaan pun perlu memperoleh feedback. Berbagai kritik, saran, dan juga penilaian ini akan menjadi suatu bahan pertimbangan terkait tipe pemimpin yang tepat untuk lingkungan perusahaan. 6 indikator penilaian kepemimpinan sebagian besar pemimpin dan manajer tentu sudah mengetahui peran penting kerja sama tim dalam memberikan hasil yang diharapkan. Tapi, seringkali terdapat kesenjangan antara apa yang dipahami dan apa yang sebenarnya dilakukan dalam kegiatan sehari-harinya. Nah, berikut ini adalah indikator kepemimpinan yang bisa Anda gunakan untuk mengetahui apakah Anda seorang pemimpin yang efektif atau belum efektif.

1. Kemampuan Analisis dan Mengambil Keputusan

Keterampilan dalam melakukan analisis dan membuat keputusan sangat penting untuk bisa dimiliki oleh setiap pemimpin. Bisa dibilang hal ini menjadi salah satu indikator kepemimpinan yang paling utama dilihat saat melakukan evaluasi.

Seorang pemimpin yang baik mempunyai strategi pribadi yang lengkap dengan rencana dan tujuan dalam mencapainya. Beberapa pertanyaan yang harus dijawab adalah sebagai berikut : Pengambilan keputusan adalah salah satu strategi sistematis untuk bisa mempertimbangkan seluruh alternatif yang dihadapi dalam mengambil tindakan yang tepat dan juga berdasarkan dengan perhitungan. Berdasarkan laman Sands Leadership, gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan akan mempengaruhi baik atau tidaknya proses analisis dan cara pengambilan keputusan dari seorang pemimpin.

2. Kemampuan Memotivasi

Berdasarkan website resmi Forbes, kemampuan dalam memberikan motivasi adalah suatu prioritas yang penting bagi seseorang yang ingin menjadi seorang pemimpin hebat. Seorang pemimpin yang baik mampu memberikan motivasi dan memberdayakan orang lain dalam mengembangkan dan memanfaatkan kapasitas mereka secara lebih maksimal. Hal tersebut tentu mampu membantu seseorang dalam melakukan pekerjaannya dengan tanggung jawab penuh. Sehingga, tujuan dan juga target yang sebelumnya telah ditetapkan akan tercapai. Tapi, kemampuan memotivasi dari seorang pemimpin bukan hanya itu saja. Indikator kepemimpinan yang baik adalah mereka yang bisa melakukan kerjasama dan juga hubungan yang baik dengan bawahannya dalam melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab masing-masing. Disadari atau tidak, saat ini banyak pemimpin tim yang meminimalisir peluang

sukses dengan cara menciptakan lingkungan serta budaya kerja yang salah. Beberapa dari Anda juga mungkin pernah menjadi bagian dari organisasi suatu proyek yang sebetulnya adalah upaya tim bersama. Tapi, pengakuan dan penghargaan dari atasan justru hanya fokus pada apa yang dilakukan oleh individu saja.

3. Kemampuan Komunikasi dan Mendengarkan

Seorang pemimpin tentu memiliki pengalaman, ide, dan juga keahliannya sendiri. Hal yang menjadi indikator kepemimpinan efektif dalam hal ini adalah apakah pemimpin tersebut mampu menyampaikan gagasan, pesan atau pikirannya pada orang lain agar mereka bisa memahami maksud sebenarnya atau tidak. Hal tersebut bisa disampaikan secara langsung ataupun tidak langsung. Di sisi lain, jangan lupa juga bahwa orang lain yang berada di dalam tim pun mempunyai pengalaman, ide, dan keahliannya tersendiri. Pemimpin tim yang efektif akan selalu mau mendengarkan pendapat dan gagasan dari orang lain. Pemimpin tim yang kurang percaya diri akan menumpahkan seluruh ide mereka pada tim dan tidak akan mau mendengarkan orang lain.

4. Kemampuan Menciptakan Lingkungan Kerja yang Sehat

Bagaimanapun juga, sikap, interaksi, dan cara bicara dari seorang pemimpin mampu mempengaruhi suasana dan iklim bekerja di perusahaan. Setiap pemimpin memang harus mempunyai kemampuan dalam membuat orang lain mau mengikuti keinginannya. Hal ini bisa dilakukan dengan menggunakan kekuatan pribadi ataupun otoritas jabatan. Contohnya, bos di kantor yang mungkin saja akan menegur Anda dengan nada menyindir, meminta atau tegas seakan-akan menyuruh Anda. Tujuannya adalah agar tugas Anda bisa selesai dengan baik dan menjaga kepentingan perusahaan

dalam jangka waktu yang panjang. Tapi, cara ini harus tetap dilakukan secara efektif dan tepat sesuai tempatnya. Selain itu, indikator kepemimpinan yang baik pun bisa dilihat dari bagaimana cara menyelesaikan ataupun menangani suatu konflik. Konflik dari dalam tim ataupun perusahaan adalah suatu hal yang wajar dan bisa terjadi kapan saja. Seorang pemimpin yang baik harus bisa menangani banyak perbedaan dan menyelesaikan konflik secara konstruktif, bukan destruktif.

5. Kemampuan Mendelegasikan Tugas atau Wewenang

Kepercayaan adalah indikator kepemimpinan lainnya yang tidak memiliki bentuk. Kepercayaan di dalam tim pun akan cenderung sulit sekali untuk di bangun dan bisa cepat hancur. Seorang pemimpin yang baik harus mengetahui dan mengenali setiap anggota timnya. Namun, bukan mengetahui nama dan tempat tinggalnya saja. Pemimpin harus memahami keinginan, keahlian, keterampilan, kemampuan, sampai wawasan nyata terkait apa yang bisa mereka tawarkan untuk perusahaan. Sehingga, sebagai seorang pemimpin Anda bisa mengetahui bagaimana, kapan, dan pada siapa Anda bisa mendelegasikan tugas.

6. Tanggung Jawab

Bekerja pasti akan ada momen naik atau turun. Indikator kepemimpinan yang baik dalam hal ini adalah pemimpin harus mengenal, bertanggung jawab, serta belajar dari kegagalan dan keberhasilan yang sudah diraih. Seorang pemimpin yang baik harus bisa bertanggung jawab pada setiap anggota tim. Tanggung jawab dalam hal ini bisa diartikan sebagai kewajiban dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu. Selain itu, bisa juga diartikan sebagai hadir tepat waktu, dan memastikan setiap tim bisa menyelesaikan kewajibannya masing-masing.

Tanggung jawab juga bisa diartikan sebagai suatu kesanggupan dalam menanggung berbagai risiko yang mungkin terjadi, sampai akhirnya memberikan jawaban dan menanggung akibatnya.

2.1.2.6 Aktivitas Kepemimpinan

Menurut Henry Mintzberg, seorang Amerika yang mengadakan studi eksekutif puncak beberapa tahun lalu aktivitas pemimpin dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori, yaitu;

1. Kepemimpinan Interpersonal. Pemimpin bertindak pada pucuk figur dan simbol, memiliki tanggung jawab untuk memotivasi dan memimpin staf dan membutuhkan hubungan dengan kontak jaringan kerja.
2. Kepemimpinan Inframasional. Pemimpin memonitor informasi secara luas menyebarkan informasi dan bertindak sebagai juru bicara.
3. Kepemimpinan Desisisonal. Pemimpin berpelean sebagai pekerja wiraswastawan yang mencari kesempatan, menginisiasi kemajuan, membawa perubahan dan mengawasi beberaoa proyek dan pemecah hambatan dengan tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif. Ia juga bertanggung jawab untuk mengalokasikan berbagai sumber dan bernegosiasi untuk organisasi.

2.1.2.7 Persamaan Karakteristik Pemimpin

1. Pemimpin Memiliki Visi. Mereka memiliki visi yang jelas tentang masa depan, mereka mengkomunikasikan visi, percaya kepada visisnyadan percaya pada diri mereka masing-masing. Pemimpin menghidupkan visinya.

2. Pemimpin Memiliki Nilai-Nilai. Mereka memiliki kode etik yang jelas pandangan yang kuat tentang hal-hal yang benar dan yang salah. Pemimpin mempromosikan dan melindungi nilai-nilainya.
3. Pemimpin itu Terfokus. Mereka mengarah pada tujuan, bersikap positif dan ambisius. Mereka memfokuskan pada gambaran yang besar dan tugas-tugas untuk mencapainya. Pemimpin berorientasi pada tujuan.
4. Pemimpin itu Dinamis. Mereka energik, antusias, percaya diri dan tualang. Mereka bersedia menerima ide-ide baru. Pemimpin mengejar kesuksesan. Pemimpin tak selalu orang yang paling cakap tapi pemimpin menggunakan semua kecakapan yang mereka miliki. Organisasi yang sukses memiliki karakteristik yang sama. Mereka menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang sama dan kesuksesan individual.
5. Dalam organisasi kelas dunia yang sesungguhnya, pemimpin perusahaan akan memiliki: visi yang jelas, partisipasi dari setiap orang, mengatasi pada tujuan umum, nilai-nilai umum yang membimbing perilaku tiap orang, fokus, berjuang pada tiap tujuan secara ambisius.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan suatu usaha untuk mencapai hasil yang telah ditentukan sesuai dengan kemampuan dan tugas yang diamanahkan. Seseorang akan berusaha agar dapat meningkatkan kinerjanya dengan maksimal yang dilandasi dengan kesungguhan untuk dapat berubah kearah yang lebih baik lagi. Menurut Indro Waristo (2010:65)

Istilah Kinerja sering disamakan dengan istilah-istilah lainnya yang mempunyai arti mirip dengan kinerja seperti prestasi kerja, performance, produktivitas, dan *proficiency merit effort, job performance*, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan, dan moral kerja. Kinerja adalah istilah yang banyak dipakai sekarang, namun tidak ada definisi yang disepakati secara umum. Dalam beberapa organisasi, istilah tersebut dianggap sebagai nama lain untuk manajemen berdasarkan sasaran. Dalam organisasi lain manajemen kinerja hanya menyangkut penilaian perseorangan. Organisasi-organisasi lainnya mengaitkan dengan peristiwa tahunan yang berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan, atau suatu proses yang berkaitan dengan pembayaran/pengupahan berdasarkan kinerja. Namun definisi-definisi tersebut terlalu sempit. Secara etimologis kata kinerja dapat disamakan artinya dengan kata performance yang berasal dari bahasa Inggris. Performance atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut Prawirosentono dalam Riduwan (2004:231) mengatakan kinerja atau *performanc e* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan yang legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Rusel dalam Ruky (2004:14) "*Performance is defined as record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*" yaitu kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Bruce (2003:9) agar pekerja mencapai kinerja yang lebih tinggi, manajer harus memasuki sisi

manusiawi mereka atau sifat dasar manusia mereka, meneguhkan, membantu mereka dalam memenuhi kebutuhan.

2.1.3.2 Ukuran Kinerja

Menurut Dhanna (2001:152) menyatakan bahwa “kriteria pengukuran kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketetapan waktu menyelesaikan pekerjaan”. Menurut Putri oleh Ruky (2002:41) menyebutkan bahwa individual atau *personcentered approach* adalah cara tradisional yang menekankan ciri-ciri kepribadian karyawan dan pada hasil (prestasi) kerjanya. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi (kemauan), sopan, santun, dll.

Alewine yang diikuti oleh Cikamat (1992:247) mengatakan bahwa “standar kinerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realistis, dapat diukur dan dapat dicapai jabatan tertentu”. Menurutnya standar kinerja dianggap memuaskan bila :

- a. Pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan.
- b. Membuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan.
- c. Mengarahkan perhatiannya kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja akan diukur.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Indro Waristo (2010:65)

1. Motivasi, motivasi terdiri dari 3 faktor, yaitu

- a. motif gaji cukup, kenyamanan kerja, rasa hormat, rasa takut dan rasa cemas, fasilitas memadai, setia kawan, pemberlakuan kerja sesuai dengan aturan dan perlakuan dalam tenaga pemasaran.
- b. Harapan: kerja yang menyenangkan, rasa ikut memiliki, disiplin waktu, pemberian penghargaan, *sifat* kepemimpinan dan pemenuhan persyaratan kerja.
- c. Insentif intristik (prestasi) dan ekstrinsik (gaji dan upah tunjangan, antar pribadi dan promosi).

2. Kemampuan

Kemampuan adalah suatu kapasitas kemampuan atau percakapan yang dimiliki dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu tenaga pemasaran dan tugas yang bervariasi untuk kebutuhan organisasi yang terdiri dari:

- a. Kemampuan analisa masalah
- b. Kemampuan mengeluarkan ide-ide yang kreatif
- c. Kemampuan berkomunikasi
- d. Kemampuan membuat perencanaan kerja
- e. Manajemen diri

2.1.3.4 Penialain Kinerja

Menurut (Bacal, 2012:85) Pengertian penialain kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penialain kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik kinerja bekinerja selama periode waktu tertentu. Menurut pandangan Williams (2007:21) penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu

keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan. Menurut the Advisory, Conciliation and Arbitration Service, penilaian kinerja secara reguler mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya.

2.1.3.5 Indikator Kinerja

Indikator Kinerja Karyawan Menurut Robbins (2006) kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

f. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peeneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Susi Hardjati (2006)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pegawai Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Surabaya Utara	Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Utara.
2.	Hendri <i>et al</i> (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Grand Inna Muara Padang	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Grand Inna Muara

			Padang yaitu sebesar 6,8%
3.	Rahayu <i>et al</i> (2014)	<i>Influence of Employee Training and Discipline Work Againsts Employee Performance PT. Merpati Nusantara Airlines (persereo)</i>	Pelatihan dan Disiplin Kerja Berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.
4.	Hodri Nori (2019)	Kebijakan Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Bagian Marketing (Studi Dealer Motor Honda) CV Sinar Baru Sumenep.	Hasil penelitian bahwasannya kebijakan pimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bagian marketing CV. Sinar Baru Sumenep.
4.	Amalia dan Rudiansyah (2019)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	Menyimpulkan bahwa terdapat hasil uji variabel Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin
5.	Idris dan Sari (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt Sucofindo (Persereo) Kota Palembang	Dapat Disimpulkan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan
6,	Rumondor <i>et al</i> (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kanwil Dirjen Kekayaan Negara Sukuttenggomalut	Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber : Susi Hardjati (2006), Hendi *et al* (2015), Hodri Nori (2015), Amalia dan Rudiansyah (2019), Idris dan Sari (2019), Rumodor *et al* (2016)
Data diolah 2023

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran tentang hubungan antar variabel yang akan diteliti, yang akan disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (sugiyono, 2012:44). Kerangka Konseptual adalah unsur pokok konseptual guna persamaan persepsi tentang bagaimana hubungan suatu teori dengan faktor-faktor yang penting dan berhubungan dengan judul penelitian ini. Kerangka Konseptual merupakan rangkaian atau kaitan berdasarkan dari gagasan satu dengan gagasan yang lainnya dari topik yang ingin diteliti. Kerangka konseptual menggambarkan hubungan dari variabel independen, dalam hal ini adalah Disiplin Kerja (X_1), Kebijakan Kepemimpinan (X_2), terhadap variabel dependen yaitu Kinerja (Y) yang dilakukan oleh Pegawai.

2.3.1 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai

Disiplin merupakan usaha seorang pegawai untuk dengan suka rela mengikuti peraturan dan menaati asas yang telah ditetapkan dari instansi. Apabila peraturan yang telah ditetapkan dapat ditaati dari sebagian besar pegawai maka disiplin kerja bagi seorang pegawai sudah dapat terlaksana. Menurut penelitian Hasibuan (2017:193) menyatakan bahwa disiplin kerja 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 tanggung jawabnya. Jadi, ia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi.

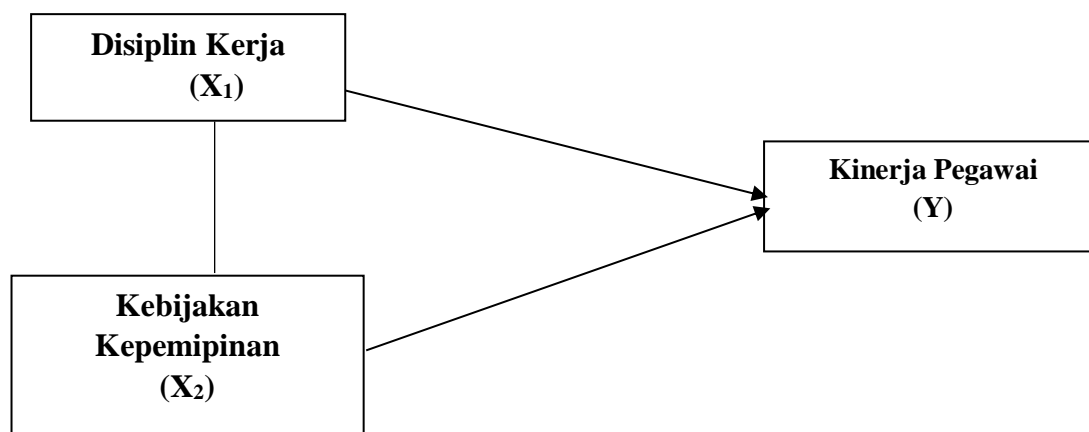
Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai seperti menurut Hendri *et al* (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Grand Inna Muara Padang” hasil penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di hotel Grand Inna Muara Padang yaitu sebesar 6.8%. Menurut Rahayu *et al* (2014) dengan penelitaian yang berjudul “*Influence of Employee Training and Disciplaine Work Againts Employee Performance PT. Merpati Nusantara Airlines (persereo)*” menyatakan bahwa pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Menurut Idris dan Sari (2010) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sucofindo (Persereo) Kota Palembang” Dapat disimpulkan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Kebijakan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kebijakan kepemimpinan adalah satu faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja dari pegawai, pemimpin yang memiliki kebiakan dapat membuat dan mengatur visi dan misi dari intansi. Jika kebijakan pemimpin dapat terlaksana oleh kinerja pegawai maka tujuan dari intansi akan dapat dengan mudah tercapai. Muzakkir zabir (2018:98) menyatakan kebijakan pimpinan adalah seperangkat tindakan pemimpin yang di desain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh pegawai sebagai konstituen pemimpin yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan urusan organisasi dan tugas-tugas yang dikembangkan sesuai situasi dan kondisi. Di dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin mengeluarkan kebijakan-

kebijakan antara lain melalui visi dan misi yang digariskan pemimpin. Visi mengandung pengertian ke arah mana organisasi selama masa kepemimpinan sebagaimana telah ditentukan.

Terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kebijakan Menurut Hodri Nori (2019) “kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kebijakan Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Bagian Marketing(Studi Dealer Motor Honda) CV Sinar Baru Sumenep”. Hasil penelitian bahwasannya kebijakan pimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bagian marketing CV. Sinar Baru Sumenep. Menurut Susi Hardjati (2006) “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pegawai Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Surabaya Utara” menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Utara.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016:64) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan

dalam bentuk kalimat. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Berlandaskan penjabaran di atas pemikiran peneliti atau turunan dari teori yang telah ada hipotesis merupakan opini dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Maka hipotesis masih merupakan jawaban sementara dari penjelasan yang dikemukakan dalam perumusan masalah.

1. H_1 : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. H_2 : Kebijakan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
3. H_3 : Disiplin Kerja dan Kebijakan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.