

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik dan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

Mangkunegara (2013: 2) menjelaskan manajemen sumber daya manusia suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Oleh sebab itu dalam suatu perusahaan diperlukan pengelolaan dan pendayagunaan pegawai secara maksimal, agar perusahaan tetap berjalan dan berkembang sebagaimana mestinya.

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa MSDM berkaitan erat dalam pengelolaan individu – individu yang terlibat organisasi, sehingga setiap individu memiliki peran dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan

kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada manusia – manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia khusus menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karena itu tenaga kerja ini harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara, dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

2.1.1.1. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas yang berpengaruh secara signifikan pada bagian di dalam organisasi. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan

fungsi-fungsi manajemen. Menurut Edy Sutrisno (2010: 9), fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan

memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah

adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah: Ikatan Kerja Sama, Kepuasan Kerja, Pengadaan Efektif, Motivasi, Stabilitas Karyawan, Disiplin, Pengaruh Serikat Buruh, Pengaruh Pemerintah.

7. Pengintegrasian (*Intregation*)

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan

kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian (*Discharge*)

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengontrol setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya

bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal.
2. Mengimplementasi dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi.
4. Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja pada dasarnya diperoleh dari kata motif. Menurut William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2013: 93) mendefinisikan “*A motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*”. (Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas). Oleh sebab itu motif dalam diri seseorang akan memberikan dorongan atau stimulan untuk melakukan sesuatu dan mencapai tujuan tertentu.

Menurut Hamzah (2009: 63) motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai tenaga pendorong yang mempengaruhi kesiapan untuk mulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku. Pada dasarnya motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Menurut Malone dalam Hamzah (2009: 66) membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi:

- a. Motivasi instrinsik, yakni motivasi yang timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada pada diri individu itu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhan.
- b. Motivasi ekstrinsik, yakni motivasi yang timbul karena adanya rangsangan dari luar individu..

Mathis dan Jackson (dalam Mardiono, 2014: 3) menerangkan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Lebih lanjut menurut Martoyo (2008: 183) motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu

tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Sedangkan menurut Siagian (2015: 138) menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan ahli di atas, maka dapat disimpulkan motivasi merupakan dorongan bagi seseorang pegawai agar mau bekerja dengan sungguh – sungguh guna mencapai tujuan pribadi pegawai tersebut sampai akhirnya pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu setiap orang mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda, maka diperlukan pemahaman kebutuhan umum yang selalu ada pada setiap orang. Hal ini dapat dilakukan karena pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan yang dominan. Dengan mengetahui kebutuhan apa yang mendominasi pekerjaannya, seorang pemilik atau menejer akan dapat memotivasi pekerjaannya dengan jalan memenuhi kebutuhan pekerja tersebut sehingga pekerja dapat bekerja secara maksimal.

Pemberian motivasi berkaitan dengan usaha pencapaian tujuan berbagai sasaran organisasional. Pada pandangan ini terlihat bahwa tujuan dan sasaran organisasi, tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi.

Motivasi merupakan proses keterkaitan antar usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya keinginan dan tujuan. Keadaan Internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Berarti suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada akhirnya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dalam arti yang lebih singkat motivasi bersumber dari dalam diri seseorang (Bangun, dalam Mardiono, 2014: 4).

Motivasi akan memberikan motivasi besar kecilnya usaha seseorang, berusaha atau bekerja giat untuk mencapai kebutuhannya. Sebaliknya seseorang dengan motivasi yang mudah tidak akan pernah mencapai hasil melebihi kekuatan motivasinya. Sebelum memenuhi sebagian motivasi, maka kebutuhan haruslah diciptakan atau didorong terlebih dahulu, sesuai dengan yang dinyatakan oleh Moekijat (2010: 5) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu. Hal tersebut dikarenakan motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh kebutuhannya.

Mangkunegara (2013: 93) menjelaskan bahwa motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Oleh sebab itu motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli

yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa.

2.1.2.1. Teori Motivasi Kerja

2.1.2.1.1. Teori Teori Dua Faktor *Herzberg*

Herzberg's two faktor theory atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah Peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. (Hasibuan, 2007: 156)

Herzberg berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu:

- a). Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
- b). Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.

- c). Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

a. *Maintenance Factors*

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi dan lalu makan lagi, dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance factor* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

Menurut Herzberg, *maintenance factors* bukan alat motivator sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi karyawan.

b. *Motivation Factors*

Motivation factors adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya.

Hal tersebut merupakan kelompok *Satisfiers*, adapun yang masuk dalam kelompok *satisfiers* antara lain:

- a. Prestasi
- b. Pengakuan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggungjawab

- e. Pengembangan potensi individu (Hasibuan, 2009: 110).

Pada dasarnya kedua teori ini sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat kerja tenaga kerja/ pegawai agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

2.1.2.1.2. Teori X dan Y Douglas Mc. Gregor

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia. Negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi (Rivai, 2008), sebagai berikut:

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari dan akan bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.

- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarannya dengan sedikit ambisi.

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan, harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja giat. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen atau dewan direksi.

Menurut teori Y untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara meningkatkan partisipasi karyawan,

kerjasama dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi, dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.

2.1.2.1.3. Teori Alderferm, atau teori ERG

Teori *Alderferm*, atau teori *ERG* (*existence, relatedness, dan growth*) sangat terkait dengan teori motivasi dari Maslow. Menurut Alderferm yang dikutip oleh Iskandar (2008: 73), jika suatu kebutuhan tidak terpenuhi terjadilah ketidakpuasan, dan akibatnya orang yang ingin memenuhi kebutuhan itu lalu memalingkan perhatiannya kepada kebutuhan lainnya. Misalnya jika di pabrik, seorang pekerja dilarang berbincang-bincang dengan sesama tenaga kerjanya, maka sebagai gantinya mereka menuntut untuk menerima gaji atau upah yang lebih tinggi.

2.1.2.2. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hamzah (2009: 73) indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Motivasi internal
 - a) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
 - b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
 - c) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
 - d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
 - e) Memiliki rasa senang dalam bekerja
 - f) Selalu berusaha mengungguli orang lain

g) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

2) Motivasi eksternal

a) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya

b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya

c) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif

d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

2.1.3. Gaji

2.1.3.1. Pengertian Gaji

Pengertian gaji menurut Kadarisman (2012: 316) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan atau pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan atau organisasi. Menurut Maruli (2011; 14) Gaji yaitu balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya bahwa gaji akan tetap dibayarkan walaupun karyawan tersebut tidak masuk kerja. Sedangkan menurut Sadili (2010: 189) Gaji adalah sesuatu yang berkaitan dengan uang yang di berikan kepada pegawai atau karyawan.

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Gaji merupakan suatu imbalan bagi karyawan secara teratur atas jerih payahnya dalam perusahaan yang diberikan untuk mencapai tujuan dan merupakan dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan aktivitas yang akan datang.

Imbalan berupa upah atau gaji merupakan salah satu diantara imbalan ekstrinsik yang dapat dicapai seseorang melalui kegiatan bekerja. Ia dapat membantu organisasi-organisasi mencapai pekerja-pekerja tersebut untuk bekerja keras dalam upaya meraih kinerja tinggi. Tetapi, andaikata timbul ketidakpuasan dengannya, maka imbalan yang diberikan dapat menyebabkan timbulnya pemogokan-pemogokan, keluhan-keluhan, tidak masuknya para pekerja, berhentinya pekerja bekerja, dan adakalanya timbul gejala berupa memburuknya kesehatan mental dan fisik. Memang harus diakui bahwa imbalan merupakan sebuah hal yang sangat kompleks yang benar-benar perlu diperhatikan.

Gaji merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada Pemimpin-pemimpin, pengawas – pengawas, pegawai tata usaha, dan pegawai-pegawai kantor serta para manajer lainnya. Jumlah pembayaran gaji biasanya ditetapkan secara bulanan. Gaji umumnya tingkatannya dianggap lebih tinggi dari pada pembayaran-pembayaran kepada pekerja-pekerja upahan, walaupun kenyataannya sering tidak demikian. Seorang pegawai atau karyawan diberitahu bagaimana

harus melakukan pekerjaannya, berada dibawah perintah dan harus mengikuti petunjuk-petunjuk pemberi kerja mengenai pelaksanaan pekerjaan itu. Atas pekerjaannya itu, pegawai atau karyawan diberi imbalan yang disebut gaji.

2.1.3.2. Tujuan Gaji

Tujuan pemberian gaji menurut Kadarisman (2012:340), antara lain:

a) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c) Pengadaan efektif

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

f) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h) Pengaruh pemerintah

Jika program gaji sesuai dengan undang-undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Program pemberian gaji memerhatikan ketentuan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya gaji yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai Kadarisman (2012: 341)

2.1.3.3. Indikator Gaji

Kurniawati (2013: 9) indikator dari gaji adalah:

- a. Kelayakan, gaji yang sesuai selalu di harapkan karyawan. Kinerja yang tinggi membuat karyawan mengharapkan gaji yang lebih begitupun tingkat usia dan lama bekerja, akan membuat karyawan selalu mengharapkan sebuah gaji yang layak dan sesuai dari perusahaan.
- b. Motivasi Kerja, perasaan yang muncul jika menerima gaji membuat karyawan lebih bersemangat untuk bekerja, karyawan akan semangat dan meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan gaji yang sesuai.
- c. Kepuasan Kerja, perasaan yang muncul jika karyawan menerima gaji berdasarkan faktor unik dalam diri mereka, seperti tingkat kinerja yang senioritas, karyawan akan merasa puas bahwasanya kinerja mereka sangat di hargai dan dibutuhkan dalam perusahaan.

2.1.4. Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peran yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Sunarto (2005: 23) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah

cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Alwi S. (2001: 127) secara umum kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi orang lain agar bekerja keras menyelesaikan tugas-tugas penting. Atas dasar pengertian ini, maka pemimpin tim (*team leader*) berfungsi menggerakkan anggota tim untuk menyelesaikan tugas-tugas tim dengan kewenangan yang sesuai dengan level otonomi yang diberikan pada tim. *Team leader* bertanggung jawab atas tiga hal yaitu pencapaian tugas, membangun dan mempertahankan tim serta pengembangan individual.

2.1.5. Gaya Kepemimpinan

2.1.5.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Sedangkan Hersey (dalam Sari Ratna, 2013: 4) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan maksud dari gaya kepemimpinan adalah suatu tindakan pemimpin dalam memberikan inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-

baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Kepemimpinan diperlukan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peran dalam menetapkan arah organisasi dalam upaya pencapaian tujuan. Melalui kepemimpinan yang baik, karyawan diharapkan dapat meningkatkan gairah dan kepuasan kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan harapan antara karyawan dan perusahaan dapat terwujud.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis.

Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan terwujud apabila dijalankan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi kelompok atau organisasi yang dipimpinnya. Dilihat dari perilaku kepemimpinan dalam suatu kelompok organisasi, maka dapat dikelompokkan tipe-tipe pemimpin yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri. Siagian

(2015: 27) terdapat empat tipe pada kepemimpinan yang akan diuraikan sebagai berikut:

1) Pemimpin Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang sangat egois. Dengan egoism yang besar demikian, seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi.

2) Pemimpin Paternalistik

Tipe kepemimpinan paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh harapan pengikutnya kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud pada keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk.

3) Pemimpin *Laissez faire*

Seorang pemimpin yang *Laissez faire* merupakan seorang pemimpin yang berpandangan bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang

mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pimpinan tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

4) Pemimpin demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing.

Menurut Kartini Kartono (2001: 73), gaya kepemimpinan terbagi dalam 6 gaya. Antara lain:

a. Kharismatik

Gaya kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar-benar sebabnya, mengapa orang itu memiliki kharisma yang begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*Supernatural Power*) dan kemampuan-kemampuan yang super human, yang diperoleh sebagai karunia yang Maha Kuasa.

b. Paternalistis

Yaitu kepemimpinan yang kebabak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Dia bersikap terlalu melindungi. Dia hampir-hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi. Gaya kepemimpinan semacam ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam mengambil suatu keputusan.

c. Militeristis

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Perbedaannya gaya semacam ini lebih keras. Sekeras militer lalu bawahannya selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika ia tak mau menuruti keinginannya.

d. Liazez Faire

Pada gaya kepemimpinan laizez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam setiap kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin symbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

e. Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal. Dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak bukan pada personal individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.

f. Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah seseorang yang sangat egois, egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang positif belum tentu dapat tercapai dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, namun kekuasaan mengambil tindakan yang punitive itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun akan merosot.

2.1.5.2. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Sondang P. Siagian (2015) menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Pendidikan umum yang luas. Memiliki pengetahuan yang luas baik yang didapat secara formal maupun non formal.
- b. Kemampuan analisis. Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan.
- c. Keterampilan berkomunikasi. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada para bawahan atau pegawai.
- d. Rasionalitas dan objektivitas. Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif.
- e. Programatis. Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan haruslah terprogram, tersusun dan terkonsep.
- f. Kesederhanaan. Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.
- g. Keberanian mengambil keputusan. Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko.
- h. Kemampuan mendengar saran-saran. Pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.

- i. Adaptabilitas dan fleksibilitas. Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- j. Ketegasan dalam bertindak. Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya.

Sedangkan menurut Kartini Kartono (2001: 34), indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah:

- a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

- b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

- c. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan

orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

e. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya, yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Jadi, berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti telah menentukan indikator-indikator yang akan dijadikan sebagai variabel Gaya Kepemimpinan yaitu Sifat, Kebiasaan, Tempramen, Watak dan Kepribadian.

2.1.6. Disiplin Kerja

2.1.6.1. Definisi Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan sikap yang diperlukan dan mendapat perhatian setiap karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan,

semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Menurut Sinambela (2012: 239), “disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan”. Wirawan (2009: 138) menambahkan “disiplin merupakan sikap dan perilaku kepatuhan terhadap peraturan organisasi, prosedur kerja, kode etik, dan norma budaya organisasi lainnya yang harus dipatuhi dalam memproduksi suatu produk dan melayani konsumen organisasi”.

Ditinjau dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah usaha untuk menanamkan nilai dalam menciptakan suatu sikap patuh pada aturan-aturan kerja tertentu dan bertanggungjawab pada pekerjaannya.

2.1.6.2. Tujuan Pendisiplinan

Menurut Wirawan, (2009: 138) “pendisiplinan merupakan tindakan organisasi yang tidak mengakibatkan seorang pegawai kehilangan sesuatu dari organisasi”. Pendisiplinan bersifat konstruktif atau memperbaiki karena pendisiplinan merupakan bagian dari proses pembelajaran. Berikut ini tujuan pendisiplinan, antara lain:

1. Memotivasi karyawan untuk mematuhi standar kinerja perusahaan.

2. Mempertahankan hubungan saling menghormati antara bawahan terhadap atasan atau sebaliknya.
3. Meningkatkan kinerja karyawan.
4. Meningkatkan moril, semangat kerja, etos kerja, serta efektifitas, dan efisiensi kerja.
5. Meningkatkan kedamaian industri dan kewargaan organisasi.

2.1.6.3. Jenis-Jenis Disiplin

Menurut Moenir dalam Husaini (2011: 183-184) ada dua jenis disiplin yaitu ditujukan terhadap aturan yang menyangkut waktu dan perbuatan. Ada kalanya disiplin terhadap waktu dan disiplin terhadap perbuatan atau tingkah laku tergabung menjadi satu, keduanya dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan.

a Disiplin terhadap waktu, misalnya:

1. Pemberangkatan dan kedatangan berbagai jenis alat angkutan baik darat, laut, maupun udara.
2. Jam kerja, jam belajar, jam pertunjukan, tanda lalu lintas yang memakai batas waktu.
3. Batas waktu permulaan dan penyelesaian pekerjaan atau tugas.
4. Berbagai jenis waktu dalam perjanjian, pertemuan, perniagaan, perlawatan, perjalanan, dan lain sebagainya.

b Disiplin terhadap perbuatan.

Disiplin jenis ini mengharuskan orang untuk mengikuti dengan ketat perbuatan atau langkah tertentu dalam perbuatan, agar dapat mencapai atau menghasilkan sesuatu sesuai dengan standar. Keharusan mengikuti dengan ketat langkah atau perbuatan itu dikarenakan langkah atau perbuatan tersebut menentukan berhasil tidaknya sesuatu. Langkah atau perbuatan yang ada di bidang administrasi biasanya disebut prosedur, tata cara atau tata kerja, sedangkan di bidang teknik operasional disebut metode.

2.1.6.4. Prinsip-Prinsip Disiplin

Menurut Bacer dalam Sinambela (2012:244) ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman dalam mengambil tindakan disipliner, diantaranya adalah:

1. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukuman setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
2. Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
3. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.

4. Semakin besar tingkat yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai win-win solution yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
5. Semakin pimpinan mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin pimpinan dapat memecahkan bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang di dapatkan bila terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didukung oleh jurnal (penelitian terdahulu) yang relevan. Berikut ini merupakan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Trio Saputra (2012) Fakultas Ekonomi, Universitas Lancang Kuning Jl. Yos Sudarso KM.8 Rumbai Pekanbaru dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Riau”. Hasil model summary dengan prediktor (constan) motivasi kerja terlihat dimana nilai R disebut juga dengan koefisien korelasi adalah 0,461 artinya koefisien korelasi bertanda (+) positif artinya memiliki hubungan yang sedang searah. Nilai R square (R²) adalah 0,226 artinya pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja sebesar 22,6%. Semakin baik motivasi yang dimiliki oleh seorang

pegawai maka akan tercermin dari disiplin pegawai tersebut. Hasil kerja yang baik tentunya didasarkan pada motivasi yang baik pula. Sebaliknya apabila motivasi kerja pegawai tidak terbangun dengan baik maka akan berujung pada hasil kerja yang asal-asalan serta bisa jadi mengancam pencapaian tujuan organisasi, oleh sebab itu diharapkan dinas khususnya dinas pemuda dan olahraga provinsi riau tetap memberikan motivasi kepada pegawainnya dalam meningkatkan disiplin kerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Dinda Tri Peni Handayani (2008) Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta yang berjudul “Pengaruh Gaji, Insentif, Dan Fasilitas Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada BPR Bank Pasar Kabupaten Boyolali” menyatakan bahwa gaji berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dengan hasil uji t 4,298. Insentif berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dengan hasil uji t 3,608. Fasilitas berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dengan hasil uji t 4,817. Gaji, Insentif, Dan Fasilitas berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan terbukti dengan hasil uji yang menyatakan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $9,814 > 2,911$ berarti semakin tinggi gaji, tunjangan, dan fasilitas secara simultan maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian disarankan perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan masalah pemberian Gaji, Insentif, Dan Fasilitas, karena hal ini berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Dan untuk peneliti selanjutnya sebaiknya

menambah variabel lainnya yang bisa mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Suryafitra Muttaqin, Mochammad Djudi Mukzam, Yuniadi Mayowan (2016) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Pelayanan Malang)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dapat dilihat dari nilai signifikansi $F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$ dan nilai R square sebesar 0,475. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap disiplin kerja karyawan adalah sebesar 47,5% sedangkan sisanya sebesar 52,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini. Hasil penelitian secara parsial variabel perilaku tugas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan sebesar $0,000 < 0,05$ dan memiliki nilai koefisien (Beta) yaitu sebesar 0,440 sedangkan variabel perilaku hubungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan sebesar $0,000 < 0,05$ dan memiliki nilai koefisien (Beta) yaitu sebesar 0,369.

2.3. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja harus memiliki motivasi yang tinggi. Karyawan dapat mengaktualisasikan diri

sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk lebih berperan dalam perusahaan tersebut. Mereka memerlukan kondisi yang mendukung baik dari dalam diri, berupa motivasi agar dapat bekerja dengan baik untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan akan tercukupinya sandang, pangan, papan, kebutuhan akan rasa aman, serta pengakuan akan keberadaannya dalam bekerja.

Faktor lain yang juga turut mempengaruhi terhadap disiplin kerja adalah gaji. Gaji merupakan buah dari hasil kerja keras karyawan. Seorang karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, tentu tidak hanya dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta mendapatkan imbalan dari pekerjaannya.

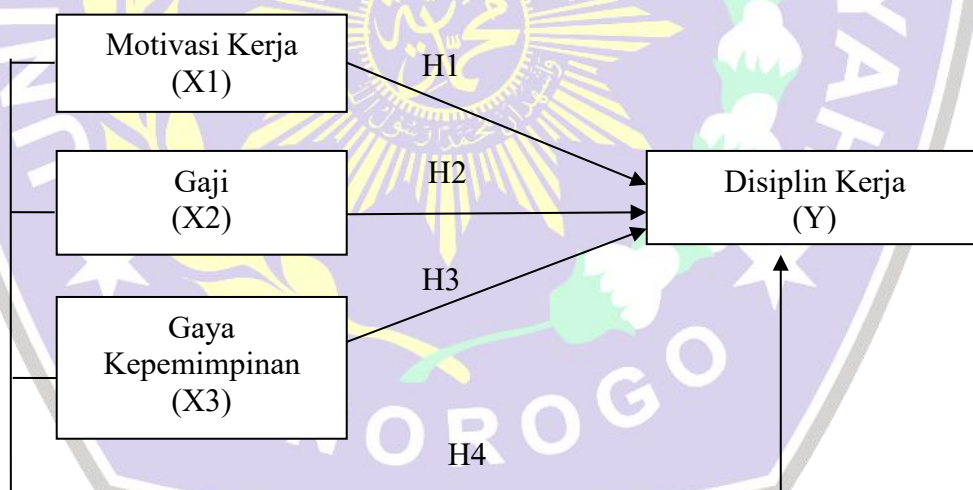
Faktor lain yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin perusahaan. Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan bagaimana seorang pemimpin menjadi atasan yang berwibawa sehingga para karyawan segan, taat dan patuh pada sesuatu yang menjadi ketetapan pimpinan perusahaan. Baik dari sikap, ucapan, tingkah laku dan lain-lain.

Dengan motivasi yang dimiliki oleh para karyawan, gaji yang cukup dan seorang pemimpin yang bisa mengayomi tersebut, karyawan akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi, gaji dan gaya kepemimpinan dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi

faktor yang harus dipertimbangkan oleh suatu perusahaan untuk bisa membuat karyawan mempunyai disiplin kerja yang tinggi.

Disiplin dalam bekerja merupakan faktor tujuan yang harus pula dimiliki oleh karyawan yang menginginkan tercapainya kepuasan dalam pekerjaannya. Disiplin kerja dapat berupa ketepatan waktu dalam kerja, ketaatan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, serta pemanfaatan sarana secara baik. Mereka mempunyai semangat tinggi, patuh terhadap aturan yang ditetapkan perusahaan, kreatif dan dapat memanfaatkan sarana dengan baik diharapkan akan mampu untuk bersaing dalam kancah persaingan baik nasional, regional maupun internasional.

Untuk itu bisa digambarkan dalam kerangka berfikir yang dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena

jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik. Adapun hipotesis yang bisa diuraikan dari rencana penelitian ini adalah :

- H1 : Diduga motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan pada Batik Gunawan Setiawan (Kauman) Surakarta
- H2 : Diduga gaji memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan pada Batik Gunawan Setiawan (Kauman) Surakarta
- H3 : Diduga gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan pada Batik Gunawan Setiawan (Kauman) Surakarta
- H4 : Diduga motivasi kerja, gaji dan gaya kepemimpinan secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada Batik Gunawan Setiawan (Kauman) Surakarta

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Motivasi kerja dan disiplin kerja adalah dua hal yang berbeda, namun kedua hal tersebut mempunyai hubungan pada pelaksanaan aktivitas sebuah perusahaan. Motivasi kerja begitu penting dalam usaha untuk meningkatkan dan menegakkan disiplin kerja para karyawan untuk mencapai hasil kerja secara maksimal. Motivasi adalah faktor yang

menjadi dorongan individu untuk melaksanakan kegiatan tertentu, dan sebab itu motivasi sering diartikan juga sebagai faktor pendorong tingkah laku individu. Perilaku semacam ini tidak berarti bahwa karyawan akan langsung mendapatkan hadiah, bahkan karyawan sendiri tidak mengharapkan untuk menerima hadiah, dan perilaku tersebut dapat membantu organisasi dan manajer untuk meningkatkan citra organisasi. Oleh karena itu, dapat diharapkan bahwa organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang lebih, dan mereka juga mempromosikan motivasi kerja semacam ini memiliki lebih banyak kesempatan untuk sukses di dunia yang kompetitif saat ini.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan.

Hal 1 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja

2.5.2. Hubungan Gaji Terhadap Disiplin Kerja

Gaji dimaksudkan sebagai pemberian penghargaan kepada karyawan atas kerjanya pada organisasi, terutama yang tercermin dalam prestasi kerjanya. Penilaian pekerjaan adalah suatu prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi. Penilaian pekerjaan ini bertujuan untuk menentukan pekerjaan mana yang dibayar lebih tinggi atau yang lebih rendah. Faktor-faktor yang biasa dipertimbangkan adalah besar atau kecilnya tanggung jawab pekerjaan, pengetahuan atau keterampilan yang diperlukan, berat atau ringannya upaya yang harus dikerahkan dan kondisi pekerjaan. Penilaian

pekerjaan ini biasanya dilakukan oleh suatu tim atau panitia penilaian. Implikasi manajerial yang bisa dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan kepatutan gaji dalam memenuhi kebutuhan dasar karyawan, mendorong agar gaji bisa memotivasi prestasi kerja, memperkecil kesenjangan besaran gaji, meningkatkan keadilan penyusunan dan pemberian gaji serta secara umum meningkatkan kepuasan karyawan pada program penggajian perusahaan agar kedisiplinan kerja karyawan dapat diperbaiki.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaji adalah faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Ha2: Gaji berpengaruh terhadap disiplin kerja

2.5.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi. Sebab, kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Nawawi, 2003).

Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan disiplin kerja karyawan karena tindakan pemimpin dapat meningkatkan sikap ketaatan karyawan. Menurut Locke yang dikutip oleh Munandar (2001), ada dua hubungan atasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Misalnya, jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyeliannya membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

Moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan merupakan pendorong utama dalam terwujudnya tujuan perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan yang optimal dan positif akan memberikan dampak terhadap persepsi karyawan akan figur pemimpin yang berkualitas, sehingga karyawan akan mendapatkan dorongan moral untuk mencintai pekerjaannya dan bekerja secara maksimal.

Hal-hal tersebut membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dengan karakteristik yang dimilikinya memiliki kemampuan untuk meningkatkan disiplin kerja bawahannya. Hal ini dipacu pula oleh kedekatan secara pribadi dari pemimpin kepada bawahan.

Ha3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja.

2.5.4. Hubungan Motivasi Kerja, Gaji dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Disiplin berarti tertib, taat, mengendalikan tingkah laku, penguasa diri, kendali diri, latihan membentuk, meluruskan atau menyempurnakan sesuatu, sebagai kemampuan mental atau karakter moral, hukum yang diberikan untuk melatih atau memperbaiki, kumpulan atau sistem peraturan bagi tingkah laku. Maharjan (2012) menyatakan bahwa disiplin merupakan suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Banyak cara dilakukan perusahaan untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan, seperti melalui pemberian motivasi, pemberian gaji dan gaya kepemimpinan dalam perusahaan harus di perhatikan.

Motivasi kerja dan disiplin kerja adalah dua hal yang berbeda, namun kedua hal tersebut mempunyai hubungan pada pelaksanaan aktivitas sebuah perusahaan. Motivasi kerja begitu penting dalam usaha untuk meningkatkan dan menegakkan disiplin kerja para karyawan untuk mencapai hasil kerja secara maksimal. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang lebih, dan mereka juga mempromosikan motivasi kerja semacam ini memiliki lebih banyak kesempatan untuk sukses di dunia yang kompetitif saat ini.

Sedangkan untuk gaji dalam pemenuhan kebutuhan dasar karyawan, mendorong agar gaji bisa memotivasi prestasi kerja, memperkecil kesenjangan besaran gaji, meningkatkan keadilan penyusunan dan

pemberian gaji serta secara umum meningkatkan kepuasan karyawan pada program penggajian perusahaan agar kedisiplinan kerja karyawan dapat diperbaiki.

Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan disiplin kerja karyawan karena tindakan pemimpin dapat meningkatkan sikap ketaatan karyawan. kedisiplinan merupakan pendorong utama dalam terwujudnya tujuan perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan yang optimal dan positif akan memberikan dampak terhadap persepsi karyawan akan figur pemimpin yang berkualitas, sehingga karyawan akan mendapatkan dorongan moral untuk mencintai pekerjaannya dan bekerja secara maksimal.

Ha4: Motivasi Kerja, Gaji dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja.

