

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA  
CV.ZUL CELL KOTA MAKASSAR**

**Diajukan Oleh :**

**ASHABUL KAHFI**

**45 180 122 18**



**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Persyaratan  
Guna Memproleh Gelar  
Sarjana EKONOMI

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BOSOWA**

**MAKASSAR**

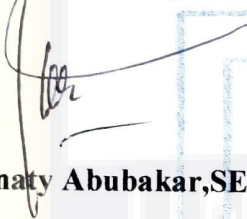
**2020**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul : ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS CV.ZUL CELL  
Nama Mahasiswa : Ashabul Kahfi  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen

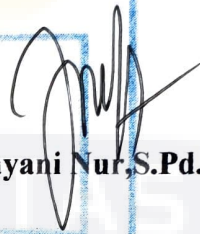
Telah Disetujui:

**Pembimbing I**



**Dr. Herminaty Abubakar,SE.,MM**

**Pembimbing II**



**Indrayani Nur,S.Pd.,SE.,M.Si**

Mengetahui dan Mengesahkan:

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Bosowa**



**Dr.H.A.Arifuddin Mane,SE, M.SI, SH.MH**

**Ketua Program Studi**

**Manajemen**



**Indrayani Nur,S.Pd.,SE.,M.Si**

Tanggal Pengesahan :

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas ridho-Nyalah sehingga penulisan proposal skripsi yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan pada CV. Zul Cell Kota Makassar.” ini dapat terselesaikan. Tidak lupa salam dan shalawat kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah mengantarkan umat manusia pada dunia yang terang-benderang dan menyelamatkan manusia dari kebatilan.

Dalam penulisan skripsi ini kami mengalami berbagai hambatan dan rintangan. Namun, berkat ketekunan dan kerja keras yang disertai doa kepada Allah SWT, hambatan dan rintangan tersebut dapat diatasi.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuannya baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian penulisan skripsi ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua saya yang tidak henti-hentinya memberikan dorongan baik berupa moral dan material yang tidak mengharapkan balas jasa sampai penulis menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ucapan terimakasih juga kepada Rektor Universitas Bosowa Bapak Prof. Dr. Ir. Saleh Pallu, M.Eng.
3. Bapak Dr. H.A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

4. Ibu Dr. HJ. Herminawati Abu bakar SE, MM selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
5. Ibu Indrayani Nur, S.Pd SE., MSi selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa.
6. Kepada Ibu Dr. HJ. Herminawati Abu bakar SE, MM dan Ibu Indrayani Nur, S.Pd SE., MSi sebagai dosen Pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, member motivasi dan memberi bantuan literature, serta diskusi –diskusi yang dilakukan dengan penulis.
7. Seluruh Dosen Universitas Bosowa yang telah memberikan Ilmu dan Pendidikannya kepada penulis sehingga wawasan penulis bias bertambah. Beserta seluruh Staf Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa, terima kasih atas bantuannya dalam pengurusan Administrasi.
8. Bapak Drs.Lukman Salli, Direktur Utama CV.ZUL CELL Kota Makassar beserta karyawannya , atas pemberian izin penelitian untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau.
9. Kepada saudara saya Nur Ichsan S.Tr.A.B yang sudah berpartisipasi membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini
10. Kepada Annisa Auliyani S.E yang cantik yang turut serta membantu saya untuk mengingatkan penyelesaian skripsi saya
11. Kepada saudara Khaerunnas Muhiddin S.Pd, yang telah membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga segala bentuk bantuan yang penyusun terima dari berbagai pihak semoga dibalas oleh Allah SWT dan semoga skripsi ini dinilai ibadah disisi-Nya

dan bermanfaat bagi siapa saja yang membutuhkannya, khususnya pada lingkungan Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi.

Makassar,.....

Ashabul Kahfi  
Penulis



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
PRODUKTIVITAS DISIPLIN KERJA TERHADAP CV. ZUL  
CELL KOTA MAKASSAR**

Oleh :

**ASHABUL KAHFI**

**Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi**

**Universitas Bosowa**

**ABSTRAK**

ASHABUL KAHFI. 2020. Skripsi. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Disiplin Kerja Terhadap CV. ZUL CELL Kota Makassar dibimbing oleh Dr. HJ. Herminawati Abu bakar SE, MM dan Indrayani Nur, S.Pd SE., MSi.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. ZUL CELL Kota Makassar

**BOSOWA**



## PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Ashabul Kahfi**  
Nim : 4518012218  
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa  
Judul : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Disiplin Kerja Terhadap CV. ZUL CELL Kota Makassar**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan saya ini saya buat dalam keadaan sadar dan dapat paksaan sama sekali.

Makassar, 17 September 2020

  
ASHABUL KAHFI

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....  | i    |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....                                   | ii   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                       | iii  |
| <b>ABSTRAK</b> .....  | vi   |
| <b>PERNYATAAN KEORSINILAN SKIRIPSI</b> .....                      | vii  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | viii |
| <b>I. PENDAHULUAN</b>   |      |
| 1.1 Latar Belakang .....  | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....   | 4    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                       | 4    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                                      | 4    |
| <b>II. TINJAUAN TEORI</b>   |      |
| 2.1 Kepemimpinan .....  | 6    |
| 2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli .....             | 6    |
| 2.1.2 Teori kepemimpinan .....                                    | 8    |
| 2.1.3 Kepemimpinan Yang Melayani .....                            | 12   |
| 2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan ..... | 16   |
| 2.2 Disiplin Kerja .....  | 18   |
| 2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja .....                             | 18   |
| 2.2.2 Cara sederhana dan Efektif bangun Disiplin Kerja .....      | 23   |
| 2.2.3 Hal-Hal yang Menunjang Kedisiplinan .....                   | 26   |
| 2.2.4 Bentuk-bentuk disiplin kerja .....                          | 27   |
| 2.2.5 Macam-Macam Disiplin Kerja .....                            | 28   |
| 2.2.6 Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja .....                        | 31   |
| 2.2.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja .....        | 32   |
| 2.3 Kerangka Konseptual .....                                     | 38   |
| <b>III. METODE PENELITIAN</b>                                     |      |
| 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....                             | 39   |
| 3.1.1 Lokasi Penelitian .....                                     | 39   |
| 3.1.2 Waktu Penelitian .....                                      | 39   |
| 3.2 Tipe Penelitian .....   | 39   |
| 3.3 Populasi dan Sampel .....                                     | 39   |



|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 3.3.1      | Populasi .....  | 39        |
| 3.3.2      | Sampel .....  | 40        |
| 3.4        | Teknik Pengumpulan Data .....   | 40        |
| 3.4.1      | Kuesioner .....   | 40        |
| 3.4.2      | Wawancara .....   | 40        |
| 3.5        | Jenis Data .....  | 40        |
| 3.5.1      | Data Primer .....   | 40        |
| 3.5.2      | Data Sekunder .....   | 41        |
| 3.6        | Definisi Operasional .....  | 41        |
| 3.6.1      | Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan .....                                     | 41        |
| 3.6.2      | Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai .....                                    | 42        |
| 3.7        | Analisis Data .....   | 45        |
| <b>IV.</b> | <b>PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>  |           |
| 4.1        | Latar belakang CV. ZUL CELL Kota Makassar .....   | 46        |
| 1.         | Sejarah CV.ZUL CELL Kota Makassar .....   | 46        |
| 2.         | Visi dan Misi .....   | 46        |
| 4.2        | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan CV.Zul Cell ..... | 47        |
| <b>V.</b>  | <b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>   |           |
| 5.1        | Kesimpulan .....  | 66        |
| 5.2        | Saran .....   | 66        |
|            | <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>67</b> |

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 LatarBelakang

Pada suatu situasi perusahaan gaya kepemimpinan atau *style* banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin yang dimana dalam bidangnya dapat mempengaruhi berbagai bentuk perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya pada dasarnya sama dengan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam proses untuk mempengaruhi pengikut atau karyawannya. Dapat dikatakan gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati. Dalam konteks ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang-orang yang perilakunya akan dipengaruhi maka menjadi sangat penting yang dimana dalam posisinya dikatakan menjadi patokan untuk orang sekitarnya.

Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal dalam dua gaya yaitu gaya otoriter dan gaya demokrasi. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut didalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarah pada titik pencapaian suatu tujuan perseorangan maupun tujuan birokrasi. Dengan gaya kepemimpinan atau teknik memotivasi yang tidak tepat, tujuan birokrasi akan terganggu dan pegawai-

pegawai dapat merasa kesal, gelisah, konflik dan tidak puas. Oleh Karena gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

**Menurut** Stoner (1996: 165), Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (leadership style) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu: (1) Gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. (2) Gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Gaya pemimpin menurut Hersey & Blanchard (1982:152), adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan pemimpin itu.

Dari pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan

bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal dalam dua gaya yaitu gaya otoriter dan gaya demokrasi. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikatakan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Disiplin kerja adalah sebagai sikap mental tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV.ZUL CELL Makassar ?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap karyawan CV.ZUL CELL Makassar ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. ZUL CELL Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan secara persial terhadap kinerja karyawan CV. ZUL CELL Makassar.
3. Untuk mengetahui manakah diantara variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang pengaruhnya paling signifikan terhadap kinerja karyawan CV. ZUL CELL Makassar.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat penelitian

Penelitian ini di harapkan memberikan manfaat dan kontribusi kepada pemikiran sebagai berikut :

##### a. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan bagi CV. ZUL CELL Makassar untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik serta dapat membagi pengalaman yang mungkin bisa diimplementasikan oleh perusahaan atau institusi lain.

##### b. Bagi Akademis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi program studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

## II. TINJAUAN TEORI

### 2.1 Kepemimpinan

#### 2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Menurut Parah Ahli

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan**, Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Menurut **Robert Tanenbaum**, Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.

Menurut **Prof. Maccoby**, Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan.

Menurut **Lao Tzu**, Pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut **Davis and Filley**, Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin.

Tut Wuri Handayani : Pemimpin harus mampu mendorong orang – orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Dari begitu banyak definisi mengenai pemimpin, dapat penulis simpulkan bahwa : Pemimpin adalah orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap, dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan pap yang diinginkan pihak lainnya. *"The art of influencing and directing means such a way to obtain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in order to accomplish the mission"*. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang – orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas – Field Manual 22-100.

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya. Ketiga kata yaitu pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan yang dijelaskan sebelumnya tersebut memiliki

keterikatan yang tak dapat dipisahkan. Karena untuk menjadi pemimpin bukan hanya berdasarkan suka satu sama lainnya, tetapi banyak faktor. Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kriteria yang tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan, apakah itu kepribadiannya, keterampilan, bakat, sifat – sifatnya, atau kewenangannya yang dimiliki yang mana nantinya sangat berpengaruh terhadap teori maupun gaya kepemimpinan yang akan diterapkan.

### **2.1.2 Teori kepemimpinan**

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Dalam karya tulis ini akan dibahas tentang teori dan gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain :

#### **1) Teori Kepemimpinan Sifat (Trait Theory)**

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangkat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang kemudian teori ini dikenal dengan "The Greatma Theory". Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat – sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai



melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat – sifat itu antara lain : sifat fisik, mental, dan kepribadian.

Keith Devis merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, antara lain :

1. Kecerdasan

Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata – rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.

2. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial

Umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya.

3. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

#### 4. Sikap Hubungan Kemanusiaan

Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya

#### 2) Teori Kewibawaan Pemimpin

Kewibawaan merupakan faktor penting dalam kehidupan kepemimpinan, sebab dengan faktor itu seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan maupun kelompok sehingga orang tersebut bersedia untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

#### 3) Teori Kepemimpinan Situasi

Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik dan harus bersifat fleksibel, sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

#### 4) Teori Kelompok

Agar tujuan kelompok (organisasi) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya.

Dari adanya berbagai teori kepemimpinan di atas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan (Leadership Style), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda – beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau reward (baik ekonomis maupun nonekonomis) berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau punishment, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Selain gaya kepemimpinan di atas masih terdapat gaya lainnya.

### **1. Otokratis**

Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

### **2. Partisipatif**

Lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.

### **3. Demokrasi**

Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan pemimpin yang demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

### **4. KendaliBebas**

Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung – jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri

#### **2.1.3 Kepemimpinan Yang Melayani**

Merenungkan kembali arti makna kepemimpinan, sering diartikan kepemimpinan adalah jabatan formal, yang menuntut untuk mendapat fasilitas dan pelayanan dari konstituen yang seharusnya dilayani. Meskipun banyak di antara pemimpin yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah, namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau bisa dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh – sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati, yaitu kepemimpinan yang melayani.

## 1. Karakter Kepemimpinan

### a. Hati Yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam diri kita. Kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam dan kemudian bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang diterima oleh rakyat yang dipimpinnya. Kembali kita saksikan betapa banyak pemimpin yang mengaku wakil rakyat ataupun pejabat publik, justru tidak memiliki integritas sama sekali, karena apa yang diucapkan dan dijanjikan ketika kampanye dalam pemilu tidak sama dengan yang dilakukan ketika sudah duduk nyaman di kursinya.

Paling tidak menurut Ken Blanchard dan kawan – kawan, ada sejumlah ciri – ciri dan nilai yang muncul dari seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani, yaitu tujuan utama seorang pemimpin adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya. Orientasinya adalah bukan untuk kepentingan diri pribadi maupun golongan tapi justru kepentingan publik yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinnya sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelomponya. Hal ini sejalan dengan buku yang ditulis oleh John Maxwell berjudul *Developing the Leaders Around You*.

Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang – orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi atau masyarakat mempunyai banyak anggota dengan kualitas pemimpin, organisasi atau bangsa tersebut akan berkembang dan menjadikuat.

Pemimpin yang melayani memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya. Kasih itu mewujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani adalah akuntabilitas( accountable ). Istilah akuntabilitas adalah berarti penuh tanggung jawab dan dapat diandalkan. Artinya seluruh perkataan, pikiran dan tindakannya dapat dipertanggung jawabkan kepada public atau kepada setiap anggota organisasinya.

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mau mendengar. Mau mendengar setiap kebutuhan, impian, dan harapan dari mereka yang dipimpin. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang dapat mengendalikan ego dan kepentingan pribadinya melebihi kepentingan public atau mereka yang dipimpinnya. Mengendalikan ego berarti dapat mengendalikan diri ketika tekanan maupun tantangan yang dihadapi menjadi begitu berat, selalu dalam keadaan tenang, penuh pengendalian diri, dan tidak mudah emosi.

## **b. Metode Kepemimpinan**

### **1. Kepala Yang Melayani**

Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tapi juga harus memiliki serangkaian metode kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas sari aspek yang pertama yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pimpinan formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik. Contoh adalah para pemimpin yang diperlukan untuk mengelola mereka yang dipimpinnya.

## **c. Perilaku Kepemimpinan**

### **1. Tangan Yang Melayani**

Pemimpin yang melayani bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan metode kepemimpinan, tapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Dalam buku Ken Blanchard disebutkan perilaku seorang pemimpin, yaitu :

1.1 Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpin, tapi sungguh – sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk memuaskan Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan, dan diperbuatnya.

1.2 Pemimpin focus pada hal – hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk

dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tapi melayani sesamanya. Dan dia lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan, dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata.

1.3 Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dsb. Setiap harinya senantiasa menyelaraskan (recalibrating) dirinya terhadap komitmen untuk melayani Tuhan dan sesama. Melalui solitude (keheningan), prayer (doa), dan scripture (membaca Firman Tuhan).

Demikian kepemimpinan yang melayani menurut Ken Blanchard yang sangat relevan dengan situasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh bangsa Indonesia. Bahkan menurut Danah Zohar, penulis buku *Spiritual Intelligence: SQ the Ultimate Intelligence*, salah satu tolak ukur kecerdasan spiritual adalah kepemimpinan yang melayani (servant leadership). Bahkan dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Gay Hendrick dan Kate Luderman, menunjukkan pemimpin – pemimpin yang berhasil membawa perusahaannya ke puncak kesuksesan biasanya adalah pemimpin yang memiliki SQ yang tinggi. Mereka biasanya adalah orang –orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami spiritualitas yang tinggi, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri mereka sendiri maupun bagi orang lain.

#### **2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan, ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan yang diambil oleh seseorang, antara lain, yaitu (1)



Posisi, (2) Masalah, (3) Situasi, (4) kondisi, (5) tujuan, dan (5) kepribadian.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

#### 1. Posisi

Dalam rangka pengambilan keputusan, posisi seseorang dapat dilihat dari dua aspek, yaitu (1) Letak posisi: dalam hal ini apakah sebagai pembuat keputusan (decision maker), penentu keputusan (decision taker) atau kahstaf (staffer). (2) tingkat posisi, dalam hal ini apakah sebagai strategi, policy, peraturan, organisasional, operasional.

#### 2. Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan yang merupakan penyimpangan dari pada apa yang diharapkan, direncanakan, dikehendaki dan harus diselesaikan. Masalah dapat dibagi menjadi dua yaitu (1) Masalah rutin, yaitu masalah yang sifat sudah tetap, selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari, (2) Masalah Insidentif, yaitu masalah yang sifatnya tidak tetap, tidak selalu dijumpai.

#### 3. Situasi

Situasi adalah keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita buat. Faktor-faktor ini dapat dibedakan atas dua, yaitu: (1) Faktor-faktor konstan (C) yaitu faktor-faktor yang sifat tidak berubah-ubah atau tetap keadaannya. (2) Faktor-faktor yang tidak konstan, atau variabel (V), yaitu faktor-faktor yang sifatnya selalu berubah-ubah, tidak tetap keadaannya.

#### 4. Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita.

#### 5. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu/ telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objective (Harbani Pasolong 2015:162-163).

### 2.2 Disiplin Kerja

#### 2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa latin *disciplina*, yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.53 tahun 2010 Bab I pasal 1 tentang Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa: “Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin”.

Sikap disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik sulit bagi suatu perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Disiplin adalah tata tertib; ketaatan dan kepatuhan kepada peraturan tata tertib; bidang studi yang memiliki objek sistem dan metode tertentu” (2008: 333).

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku” (2006: 193).

Menurut Hani Handoko disiplin adalah “kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional” (2001: 20).

Disiplin kerja menurut Muchdarsyah Sinungan (2005: 143) adalah sebagai sikap mental tercermin dalam perbuatan atau tingkahlaku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Pembahasan disiplin dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna luput dari kekhilafan dan kesalahan. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Dengan kata lain, kedisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan

sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada.

Pengertian disiplin menurut Marwansyah (2010:410) “Disiplin adalah tindakan manajemen yang mendorong terciptanya ketaatan pada standar-standar instansi.” Selain itu Wursanto dan Darsono dkk (2011:129) “disiplin adalah suatu keadaan yang menyebabkan atau memberi dorongan kepada karyawan untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah diterapkan”.

Sedangkan Terry dalam Sutrisno (2009:91) “Disiplin adalah penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir menegakkan disiplin”.

Bacal (2005:164), “disiplin adalah “proses yang digunakan untuk menghadapi masalah-masalah kinerja, proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasi masalah-masalah kinerja kepada para karyawan.”

Selain itu menurut Smith dalam Panji Anaroga (2001:12), “tujuan bekerja adalah untuk hidup, atau bekerja diperlukan karena adanya tujuan menopang kesejahteraan, yang tampaknya orang tidak bisa menikmati hidup”. Oleh karenanya, kini kerja juga melibatkan masalah kebutuhan ekonomi, hanya

kegiatan yang termotivasi oleh kebutuhan ekonomi saja yang dapat dikategorikan sebagai kerja, sedangkan orang yang tidak mendapatkan imbalan tidak dapat dikatakan bekerja.

Disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi pegawai yang berkepentingan karena disiplin kerja ditujukan pada tindakan bukan orangnya. Disiplin juga sebagai proses latihan pada pegawai agar para pegawai dapat mengembangkan kontrol diri dan agar dapat menjadi lebih efektif dalam bekerja. Dengan demikian tindakan pendisiplinan juga hendaknya mempunyai sasaran yang positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan pegawai atau bawahan yang indiscipliner dengan maksud tindakan pendisiplinan untuk memperbaiki efektifitas dalam tugas dan pergaulan sehari-hari di masa yang datang bukan menghukum kegiatan masa lalu.

Disiplin kerja menurut Husin (2000:95) “adalah pegawai patuh dan taat melaksanakan peraturan kerja yang berupalisan maupun tulisan dari kelompok maupun organisasi”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:129), “disiplin kerja dapat diartikan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”. Pendapat lain dari Siswanto (2001:291) “disiplin kerja sebagai sikap menghormati, menghargai, dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Kurangnya kesadaran dan kesediaan untuk bertindak atau berperilaku sesuai norma dan peraturan atau undang-undang menyebabkan individu atau pegawai

berbuat disiplin. Lebih lanjut lagi menurut Hasibuan (2001:193), “dalam suatu organisasi umumnya individu-individu yang berada di dalamnya sadarkan adanya norma atau aturan organisasi dan mereka pun sadarkan tuntutan kepatuhan terhadap norma atau aturan tersebut”. Norma itu sendiri merupakan standar atau aturan main yang diikuti oleh banyak orang. Perilaku yang ditunjukkan oleh masing-masing individu pegawai mencerminkan sampai seberapa jauh pegawai tersebut konsekuen dan konsisten mengikuti dan mematuhi atau melanggar norma dan aturan yang berlaku di organisasi pemerintahan.

Disiplin kerja pegawai negeri mutlak harus dijalankan dan ditegakkan demi tumbuh berkembangnya suatu aparatur pemerintah dalam mengamalkan tugas dan tanggung jawab yang telah dipercayakan bangsa dan Negara kepada pegawai negeri oleh karena itu sudah menjadi kewajiban setiap pegawai untuk menegakkan disiplin.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli di atas tentang disiplin kerja, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu kemampuan yang dapat memberikan suatu dorongan kepada karyawan untuk melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau memperteguh pedoman-pedoman organisasi, agar pegawai patuh dan taat dalam melaksanakan peraturan kerja berupa lisan maupun tulisan.

### **2.2.2 Cara sederhana dan Efektif bangun Disiplin Kerja**

Dalam berkarier, ada banyak cara untuk mencapai puncak kesuksesan. Salah satunya adalah dengan membangun sikap disiplin kerja. Selain membuat

pekerjaan kita lebih terorganisir, sikap disiplin juga akan membawa nilai-nilai yang baik terhadap lingkungan kerja.

Sayangnya, tidak semua orang bisa menerapkan sikap disiplin kerja. Bahkan seringkali isu kedisiplinan ini menjadi penghambat bagi banyak orang dalam berkarier. Mulai dari tidak menepati janji, hingga tidak berkomitmen tinggi pada apa yang dikerjakan. Karena itu terkadang sikap disiplin tidak bisa diterapkan dengan mudah oleh semua orang.

Meski tidak mudah, bukan berarti kita tidak bisa menerapkan kedisiplinan dalam bekerja. Dengan menerapkan beberapa cara sederhana ini, lama kelamaan kita kanter biasa untuk melaksanakan pekerjaan dengan disiplin.

#### 1) Dimulai dari pribadi

Jika kita ingin mencapai sesuatu dalam hidup, langkah paling sederhana yang bisa dilakukan adalah berkomitmen untuk disiplin. Sikap disiplin yang dimaksud di sini bukan hanya seputar pekerjaan, namun dalam segala kebiasaan yang kita lakukan. Karena itu semuanya bisa dimulai dengan komitmen untuk kebiasaan pribadi yang kita miliki.

Misalnya dengan mengawali bersikap disiplin terhadap kesehatan fisik, jaga pola makan dan lakukan olahraga secara rutin untuk membentuk pola hidup sehat. Kemudian terapkan pula sikap disiplin dalam mengendalikan emosi kita. Penuhi pikiran dengan hal-hal positif, dan perhatikan kata-kata yang kita ucapkan.

#### 2) Buat prioritas untuk sisa hari menyenangkan

Selanjutnya, tulis seluruh daftar pekerjaan dan tentukan bagian-bagian yang menjadi prioritas. Mulai dari yang sulit, hingga yang mudah untuk

dikerjakan. Cara ini efektif untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan sesuai jadwal, dan tak ada waktu yang terbuang dengan percuma.

Rasa malas dan jenuh di tengah pekerjaan mungkin sering terjadi. Namun sebaiknya hindari menghentikan pekerjaan saat belum sepenuhnya selesai. Istirahat sejenak lalu lanjutkan kembali pekerjaan kita hingga benar-benar selesai. Dengan begitu, kita pun bisa memiliki sisa hari menyenangkan yang dapat membuat rileks.

### 3) Punya target dan fokus pada tujuan

Setiap pekerjaan yang dilakukan pasti memiliki target atau tujuan. Tetapkan tujuan kita setiap malam sebelum tidur, atau di pagi hari sebelum mulai beraktivitas. Pilih waktu dimana kita bisa tenang dan fokus dalam menentukan strategi jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai tujuan tersebut.

Saat menetapkan target, lakukan sambil membayangkan momen dimana kita sukses mencapainya. Dengan cara ini, kita akan memiliki motivasi kerja dan lebih maksimal dalam mencapai target.

### 4) Tunjukkan rasa tanggung jawab

Tanggung jawab adalah hal yang harus dimiliki setiap orang ketika bekerja. Penilaian akan kedewasaan kita salah satunya dinilai dari cara kita bertanggung jawab ketika melakukan kesalahan. Akui kesalahan, minta maaf dan berikansolusi atas kelalaian yang telah dilakukan. Hindari menyalahkan orang lain atau lari dari masalah.



5) Terapkan juga pada kebiasaan kecil

Kebiasaan terbentuk secara otomatis karena telah dilakukan berulang kali sebelumnya. Untuk memiliki kebiasaan disiplin, dapat dimulai dengan melakukan hal-hal positif secara rutin.

Misalnya merapikan tempat tidur sebelum pergi atau membuang sampah pada tempatnya, atau disiplin keuangan dengan mengatur keuangan pribadi. Sikap disiplin akan hal-hal kecil tersebut akan membiasakan diri kita untuk disiplin terhadap hal-hal yang besar.

6) Jangan lupa beri penghargaan

Seperti yang telah disebutkan di atas, menanamkan sikap disiplin tentu bukanlah hal yang mudah. Setelah kita sukses menanamkan sikap disiplin dalam diri, beri imbalan pada diri sendiri untuk membayar seluruh kerja keras yang telah dilakukan.

### **2.2.3 Hal-Hal yang Menunjang Kedisiplinan**

Menurut Alex S. Nitisemito (1984:119-123) ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan karyawannya itu:

1) Ancaman

Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang kita harapkan.

## 2) Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.

## 3) Ketegasan

Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

## 4) Partisipasi

Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.

## 5) Tujuan dan Kemampuan

Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan dari karyawan.

## 6) Keteladanan Pimpinan

Mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

### **2.2.4 Bentuk-bentuk disiplin kerja**

Ada beberapa bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam menjalankan kebijakan sebagai pimpinan dalam sebuah organisasi/perusahaan yakni, Terdapat tempat perspektif daftar menyangkut disiplin kerja yaitu: (Rivai, 2009:825)

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan disiplin.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

### **2.2.5 Macam-Macam Disiplin Kerja**

Mangkunegara (2001:129) mengutarakan macam-macam disiplin kerja dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan bersifat korektif:

## 1. Disiplin Preventif

Pendekatan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif.

Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para pegawai organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.
- 2) Para pegawai perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud sebagiannya disertai informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
- 3) Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif,

pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

### 3. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran bagi pelanggar.

Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki.

Artinya pengenaan sanksi diprakasai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang.

Pendisiplinan dilakukan secara bertahap, dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan dimulai dari yang paling ringan hingga yang paling terberat. Misalnya dengan peringatan lisan, pernyataan ketidakpuasan oleh atasan langsung, penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian sementara, pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, pemberhentian tidak dengan hormat.

Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2011:10), “bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang

seharusnya, yang berarti prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat”. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah pertama, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran

### **2.2.6 Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja**

Husein (2000:39) berpendapat bahwa seorang pegawai yang dianggap melaksanakan prinsip-prinsip disiplin kerja apa bila ia melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Hadir di tempat kerja sebelum waktu mulai bekerja.
2. Bekerja sesuai dengan prosedur maupun aturan kerja dan peraturan organisasi.
3. Patuh dan taat kepada saran maupun perintah atasan.
4. Ruang kerja dan perlengkapan selalu dijaga dengan bersih dan rapih.
5. Menggunakan peralatan kerja dengan efektif dan efisien.
6. Menggunakan jam istirahat tepat waktu dan meninggalkan tempat setelah lewat jam kerja.
7. Tidak pernah menunjukkan sikap malas kerja.
8. Selama kerja tidak pernah absen/tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak tepat, dan hampir tidak pernah absen karena sakit.

### 2.2.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Singodimedjo dalam Sutrisno (2011:89-92) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai sebagai berikut:

#### 1. Besar kecilnya kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tekun serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

#### 2. Keteladanan pimpinan

Sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah diterapkan. Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua factor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat menjadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi aturan tersebut.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Sehingga semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap semberono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dengan adanya pengawasan yang dilakukan pimpinan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.



Selanjutnya Hasibuan (2019:194) menyatakan bahwa pada dasarnya banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai suatu organisasi, diantaranya sebagai berikut:

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Singodimejo (2002:212), mengatakan disiplin 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 pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Siagian (2011:230) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.

4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

- 1) Tujuan dan Kemampuan

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

- 2) Teladan Pimpinan

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

- 3) Balas Jasa

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

#### 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.

#### 5) Pengawasan Melekat (Waskat)

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

#### 6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indipliner 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 indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

## 8) Hubungan Kemanusiaan

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

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, CV.ZUL CELL Kota Makassar sangat memperhatikan disiplin kerja karyawannya sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhannya.

Sehingga untuk memperjelas maka penulis menggambarkan kerangka konseptual Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan faktor-faktor disiplin kerja pada CV.ZUL CELL Kota Makassar sebagai berikut:



### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

##### 3.1.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlangsung pada CV.ZUL CELL Kota Makassar, Jl. Goaria, Sudiang

##### 3.1.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 1 (satu) bulan, yakni pada 1 Mei sampai dengan 31 Mei 2020.

#### 3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe deskriptif, yaitu tipe penelitian yang menggambarkan tentang factor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai pada CV.ZULL CELL Kota Makassar.

#### 3.3 Populasi dan Sampel

##### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan atau univers yang ciri-cirinya atau karakteristik-karakteristiknya dapat diamati untuk ditarik menjadi suatu sampel dalam penelitian, Pasolong, (2012:100)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai swasta yang berada pada CV.ZUL CELL Kota Makassar yang berjumlah 30 orang.

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari kuantitas populasi yang mencerminkan dari keseluruhan populasi tersebut, Pasolong, (2012:101)

Untuk menentukan sampel penelitian ini, digunakan teknik sampling bertujuan (Purposive Sampling). Sehingga jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 30 orang, Pasolong, (2012:115)

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

#### 3.4.1 Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi daftar pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk mendapatkan data yang akan dijadikan informasi.

#### 3.4.2 Wawancara

Wawancara merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka secara fisik untuk mengetahui tanggapan, pendapat, dan motivasi seseorang terhadap suatu obyek (Soegijono. 1993). Dalam teknik wawancara peneliti memberikan pertanyaan kepada responden secara langsung dan mendalam.

### 3.5 Jenis Data

Adapun jenis data dalam penelitian ini adalah:

3.5.1 Data primer, merupakan data yang diperoleh dari penelitian ini melalui koesioner.

3.5.2 Data sekunder, merupakan data berupa dokumen yang berkaitan dengan factor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan faktor-

faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai pada CV.ZUL CELL  
Kota Makassar

### **3.6 Definisi Operasional**

Berdasarkan judul penelitian di atas, terdapat beberapa factor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai sebagai berikut:

#### **3.6.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan:**

##### **1. Posisi**

Dalam rangka pengambilan keputusan, posisi seseorang dapat dilihat dari dua aspek, yaitu (1) Letak posisi: dalam hal ini apakah sebagai pembuat keputusan (decision maker), penentu keputusan (decision taker) atau kahstaf (staffer). (2) tingkat posisi, dalam hal ini apakah sebagai strategi, policy, peraturan, organisasional, operasional.

##### **2. Masalah**

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan yang merupakan penyimpangan dari pada apa yang diharapkan, direncanakan, dikehendaki dan harus diselesaikan. Masalah dapat dibagi menjadi dua yaitu (1) Masalah rutin, yaitu masalah yang sifat sudah tetap, selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari, (2) Masalah Insidentif, yaitu masalah yang sifatnya tidak tetap, tidak selalu dijumpai.

##### **3 Situasi**

Situasi adalah keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap



kita beserta apa yang hendak kita buat. Faktor-faktor ini dapat dibedakan atas dua, yaitu: (1) Faktor-faktor konstan (C) yaitu faktor-faktor yang sifat tidak berubah-ubah atau tetap keadaannya. (2) Faktor-faktor yang tidak konstan, atau variabel (V), yaitu faktor-faktor yang sifatnya selalu berubah-ubah, tidak tetap keadaannya.

#### 4 Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita.

#### 5 Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objective.

### 3.6.2 Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai:

#### 1. Tujuan dan Kemampuan

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

## 2. TeladanPimpinan

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

## 3. Balas Jasa

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

## 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.

## 5. Pengawasan Melekat (Waskat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Waskat lebih efektif merangsang kedisiplinan

dan moral kerjakaryawan, 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, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indipliner 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 indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

#### 8. Hubungan Kemanusiaan

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

### 3.7 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data deskriptif kuantitatif dengan menggunakan *Skala Likert*.

Teknik ini digunakan untuk mendeskripsikan factor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan factor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai pada CV.ZUL CELL Kota Makassar dengan skor-skor kuisioner yang diperoleh, selanjutnya dijadikan dalam bentuk persentase agar lebih mudah memahaminya.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam penggunaan teknik analisis data sebagai berikut:

#### 1. Penentuan skor jawaban

Menentukan skor jawaban responden merupakan nilai jawaban yang akan diberikan oleh responden. Menurut Sugiono dijelaskan dalam bukunya bahwa hal pertama yang harus kita lakukan adalah menentukan skor dari tiap jawaban yang akan diberikan. Hal ini bertujuan agar responden dapat memberikan penilaian sesuai dengan kriteria mereka berdasarkan pilihan yang ada.

Tabel 3.1: Interpretasi Skor Tanggapan Responden (*Skala Likert*)

| No | Klasifikasi Presentasi | Skor |
|----|------------------------|------|
| 1  | Sangat Mempengaruhi    | 5    |
| 2  | Mempengaruhi           | 4    |
| 3  | Ragu-Ragu              | 3    |
| 4  | Kurang Mempengaruhi    | 2    |
| 5  | Tidak Mempengaruhi     | 1    |

Sumber : Sugiyono, 2016

## 2. Menetapkan Skor Ideal

Skor ideal merupakan skor yang digunakan untuk menghitung skor untuk menentukan *rating scale* dan jumlah seluruh jawaban. Untuk menghitung jumlah skor ideal dari seluruh item, digunakan rumus sebagai berikut, yaitu:

$$\text{Skor Ideal} = \text{Nilai skala} \times \text{Jumlah responden}$$

Karena skor tertinggi adalah 5 dan jumlah responden sebanyak 30, maka dapat dirumuskan menjadi:

| Rumus               | Skala               |
|---------------------|---------------------|
| $5 \times 30 = 150$ | Sangat Mempengaruhi |
| $4 \times 30 = 120$ | Mempengaruhi        |
| $3 \times 30 = 90$  | Ragu-ragu           |
| $2 \times 30 = 60$  | Kurang Mempengaruhi |
| $1 \times 30 = 30$  | Tidak Mempengaruhi  |

Sumber : *Sugiyono, 2016*

Selanjutnya semua jawaban responden dijumlahkan dan dimasukkan kedalam *rating scale* dan ditentukan daerah jawabannya.

## 3. Rating Scale

Selanjutnya, skor yang telah diperoleh kemudian dimasukkan kedalam *rating scale* berikut ini:

Rating Scale berfungsi untuk mengetahui hasil data yang didapat dari penilaian angket. Dengan ketentuan sebagai berikut:

| Nilai Jawaban | Skala               |
|---------------|---------------------|
| 121 – 150     | Sangat Mempengaruhi |
| 91 – 120      | Mempengaruhi        |
| 61 – 90       | Ragu-ragu           |
| 31 – 60       | Kurang mempengaruhi |
| 0 – 30        | Tidak Mempengaruhi  |

UNIVERSITAS

**BOSOWA**



## BAB IV

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

**4.1 Latar belakang CV. ZUL CELL Kota Makassar**

## 1. Sejarah CV. ZUL CELL Kota Makassar

Sesuai dengan masih banyaknya yang membutuhkan pekerjaan CV. ZUL CELL ditunjuk untuk menyediakan lapangan kerja bagi setiap angkatan kerja sehingga dapat memperoleh pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.

CV. ZUL CELL Jl.Goaria, Sudiang. yang berdiri sejak tanggal 1 November 2000 dan sebelum menjadi CV. ZUL CELL telah beberapa kali mengalami perubahan nama antara lain :

- 1) ZUL DISC.
- 2) CV. ZUL CELL.

## 2. Visi dan Misi

## 1) VISI

***“Makassar yang Inovatif, Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkarakter”***

## 2) MISI

1. Berorientasi melayani, inovatif, dan berkarakter.
2. Pembangunan manusia yang kompetitif dan inklusif.
3. Peningkatan produktivitas dan daya saing produk Sumber Daya Alam yang berkelanjutan.

#### **4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Karyawan CV.ZUL CELL.**

Untuk mengetahui mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai pada CV. ZUL CELL, dapat dilihat dan diamati dari indikator-indikator disiplin sebagai berikut ini.

##### **1. Posisi**

Dalam penerapan gaya kepemimpinan faktor Posisi sangat penting karena tanpa adanya posisi yang pasti para pekerja tidak akan menuruti perkataan sesama pegawai.

- 1) apakah posisi pekerjaan yang sudah diberikan sudah sangat mempengaruhi/tidak pada kehidupan anda.

Posisi yang dimiliki oleh pegawai pada CV. ZUL CELL. untuk menyelesaikan pekerjaan sangat berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan. Posisi pegawai harus disesuaikan dengan beban pekerjaan yang diberikan. Untuk mengetahui gambaran mengenai tanggapan responden terkait dengan Posisi (pekerjaan) yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:



**Tabel 4.1: Tanggapan Responden terhadap posisi pekerjaan yang sudah diberikan sudah sangat mempengaruhi / tidak pada kehidupan anda:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Nilai Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 10        | 5    | 50         | 26,6%        |
| Mempengaruhi        | 11        | 4    | 44         | 56,2%        |
| Ragu-Ragu           | 7         | 3    | 21         | 10,5%        |
| Kurang Mempengaruhi | 1         | 2    | 2          | 4,8%         |
| Tidak Mempengaruhi  | 1         | 1    | 1          | 1,9%         |
| <b>Total</b>        | <b>30</b> |      | <b>118</b> | <b>100%</b>  |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 10 responden dengan nilai skor 50 mengatakan sangat mempengaruhi, 11 responden dengan nilai skor 44 mengatakan mempengaruhi, 7 responden dengan nilai skor 21 mengatakan ragu-ragu, 1 responden dengan nilai skor 2 mengatakan kurang mempengaruhi, 1 responden dengan nilai skor 1 mengatakan tidak mempengaruhi.

Berdasarkan uraian dari tabel 4.1 di atas, menunjukkan bahwa posisi pegawai mempengaruhi Gaya Kepemimpinan pada CV.ZUL CELL. dilakukan dengan mempengaruhi dengan nilai skor 118.

## 2. Masalah

- 1) Apakah setiap masalah yang timbul dapat mempengaruhi sebuah pekerjaan.

Pimpinan dapat dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya agar tidak menimbulkan masalah yang lebih besar. Pimpinan yang baik memiliki sifat seperti kejujuran, adil kepada semua pegawai.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambaran tentang Masalah gaya kepemimpinan pada CV.ZUL CELL dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.2: Tanggapan responden terhadap setiap masalah yang timbul dapat mempengaruhi sebuah pekerjaan adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 8         | 5    | 40          | 21,7%        |
| Mempengaruhi        | 15        | 4    | 60          | 62,8%        |
| Ragu-Ragu           | 7         | 3    | 21          | 15,5%        |
| Kurang Mempengaruhi | 0         | 2    | 0           | 0%           |
| Tidak Mempengaruhi  | 0         | 1    | 0           | 0%           |
| Total               | 30        |      | 121         | 100%         |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 8 responden dengan nilai skor 40 mengatakan sangat mempengaruhi, 15 responden dengan nilai skor 60 mengatakan mempengaruhi, 7 responden dengan nilai skor 21 mengatakan ragu-ragu, 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan kurang mempengaruhi, 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan tidak mempengaruhi.

Dari Tabel 4.2 dapat dihitung tingkat setiap masalah yang timbul dapat mempengaruhi sebuah pekerjaan, menunjukkan bahwa faktor masalah dapat dikatakan sangat mempengaruhi dengan nilai skor 121.

### 3. Situasi

Situasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan pada CV ZUL CELL. Situasi ini merupakan gaya kepemimpinan yang diterima oleh pegawai setiap kantor. Untuk mengetahui gambaran tentang

situasi gaya kepemimpinan yang diterima pada kantor tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 4.3: Tanggapan Responden terhadap situasi keterlambatan mempengaruhi insentif pegawai, adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 7         | 5    | 35          | 19%          |
| Mempengaruhi        | 15        | 4    | 60          | 60,9%        |
| Ragu-ragu           | 5         | 3    | 15          | 15,3%        |
| Kurang Mempengaruhi | 3         | 2    | 6           | 4,8%         |
| Tidak Mempengaruhi  | 0         | 1    | 0           | 0%           |
| Total               | 30        |      | 116         | 100%         |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 7 responden dengan nilai skor 5 mengatakan sangat mempengaruhi, 15 responden dengan nilai skor 60 mengatakan mempengaruhi, 5 responden dengan nilai skor 3 mengatakan ragu-ragu, 3 responden dengan nilai skor 2 mengatakan kurang mempengaruhi, 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan tidak mempengaruhi.

Berdasarkan uraian tabel 4.3 di atas, menunjukkan bahwa Masalah keterlambatan dalam hal ini gaji atau kesejahteraan pegawai menunjukkan kategori ragu-ragu dengan angka 116. Artinya, responden mempengaruhi mengatakan bahwa Masalah keterlambatan terhadap insentif mempengaruhi gaya kepemimpinan.

#### 4. Kondisi

Kondisi Pemimpin ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4: Tanggapan Responden terhadap kondisi keuangan pekerjaan sangat mempengaruhi kehidupan sehari-hari adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 7         | 5    | 35          | 11,4%        |
| Mempengaruhi        | 14        | 4    | 56          | 23,8%        |
| Ragu-ragu           | 6         | 3    | 18          | 24,8%        |
| Kurang Mempengaruhi | 2         | 2    | 4           | 28,6%        |
| Tidak Mempengaruhi  | 1         | 1    | 1           | 11,4%        |
| Total               | 30        |      | 114         | 100%         |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 7 responden dengan nilai skor 35 mengatakan sangat mempengaruhi, 14 responden dengan nilai skor 56 mengatakan mempengaruhi, 6 responden dengan nilai skor 18 mengatakan ragu-ragu, 2 responden dengan nilai skor 4 mengatakan kurang mempengaruhi, 1 responden dengan nilai skor 1 mengatakan tidak mempengaruhi.

Berdasarkan uraian tabel 4.4 di atas, menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja seperti kondisi keuangan, penerapan kebijaksanaan serta hukuman yang diberikan kepada pegawai. Dari jawaban responden menunjukkan kategori mempengaruhi dengan angka 114 Artinya,

responden mengatakan bahwa kondisi keuangan mempengaruhi situasi tempat.

#### 5. Tujuan

Dalam penerapan Gaya kepemimpinan, faktor tujuan menjadi salah satu kewajiban yang harus diikuti pada setiap kantor yang menginginkan target maksimal.

##### 1) Tujuan / visi misi pegawai sangat mempengaruhi sebuah pekerjaan.

Tujuan yang dimiliki oleh pegawai pada CV.ZUL CELL. untuk menyelesaikan pekerjaan sangat berpengaruh terhadap Gaya kepemimpinan. Tujuan dalam keahlian pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan pekerjaan yang diberikan. Untuk mengetahui gambaran mengenai tanggapan responden terkait dengan tujuan (pekerjaan) yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.5: Tanggapan Responden terhadap tujuan / visi misi pegawai sangat mempengaruhi sebuah pekerjaan sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Nilai Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 7         | 5    | 35         | 28,6%        |
| Mempengaruhi        | 17        | 4    | 68         | 57,7%        |
| Ragu-Ragu           | 6         | 3    | 18         | 13,7%        |
| Kurang Mempengaruhi | 0         | 2    | 0          | 0%           |
| Tidak Mempengaruhi  | 0         | 1    | 0          | 0%           |
| <b>Total</b>        | <b>30</b> |      | <b>121</b> | <b>100%</b>  |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 7 responden dengan nilai skor 35 mengatakan sangat mempengaruhi, 17

responden dengan nilai skor 68 mengatakan mempengaruhi, 6 responden dengan nilai skor 18 mengatakan ragu-ragu, 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan kurang mempengaruhi, 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan tidak mempengaruhi.

Berdasarkan uraian dari tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa faktor tujuan pegawai mempengaruhi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pada CV.ZUL CELL dilakukan dengan sangat mempengaruhi dengan nilai skor 121.

#### 6. Tujuan dan Kemampuan

Dalam penerapan disiplin kerja pegawai, faktor tujuan dan kemampuan pegawai menjadi salah satu kewajiban yang harus diikuti pada setiap kantor yang menginginkan target maksimal.

1) Kemampuan/Bidang keahlian yang dimiliki oleh pegawai yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

Tujuan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai pada CV.ZUL CELL. untuk menyelesaikan pekerjaan sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. Kemampuan dalam keahlian pegawai harus disesuaikan dengan beban pekerjaan yang diberikan. Untuk mengetahui gambaran mengenai tanggapan responden terkait dengan tujuan (pekerjaan) yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6: Tanggapan Responden terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan/bidang keahlian yang dimilikinya mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Nilai Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 8         | 5    | 40         | 26,6%        |
| Mempengaruhi        | 14        | 4    | 56         | 56,2%        |
| Ragu-Ragu           | 3         | 3    | 9          | 10,5%        |
| Kurang Mempengaruhi | 4         | 2    | 8          | 4,8%         |
| Tidak Mempengaruhi  | 1         | 1    | 1          | 1,9%         |
| <b>Total</b>        | <b>30</b> |      | <b>114</b> | <b>100%</b>  |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 8 responden dengan nilai skor 40 mengatakan sangat mempengaruhi, 14 responden dengan nilai skor 56 mengatakan mempengaruhi, 3 responden dengan nilai skor 9 mengatakan ragu-ragu, 4 responden dengan nilai skor 8 mengatakan kurang mempengaruhi, 1 responden dengan nilai skor 1 mengatakan tidak mempengaruhi.

Berdasarkan uraian dari tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa kemampuan atau keahlian pegawai mempengaruhi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pada CV.ZUL CELL dilakukan dengan mempengaruhi dengan nilai skor 114.

## 7. Teladan Pimpinan

1) Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai.

Pimpinan dapat dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan yang baik memiliki sifat seperti kejujuran, adil kepada semua pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambaran tentang keteladn pimpinan pada CV.ZUL CELL dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.7: Tanggapan responden terhadap pimpinan telah memberikan teladan yang baik, jujur, adil mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 3         | 5    | 15          | 19%          |
| Mempengaruhi        | 18        | 4    | 72          | 62,8%        |
| Ragu-Ragu           | 4         | 3    | 12          | 12,5%        |
| Kurang Mempengaruhi | 5         | 2    | 10          | 5,7%         |
| Tidak Mempengaruhi  | 0         | 1    | 0           | 0%           |
| Total               | 30        |      | 109         | 100%         |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 3 responden dengan nilai skor 15 mengatakan sangat mempengaruhi, 18 responden dengan nilai skor 72 mengatakan mempengaruhi, 4 responden dengan nilai skor 12 mengatakan ragu-ragu, 5 responden dengan nilai skor 10 mengatakan kurang mempengaruhi, 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan tidak mempengaruhi.



Dari Tabel 4.7 dapat dihitung tingkat pimpinan memberikan teladan yang baik, jujur, adil mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai, menunjukkan bahwa telada pimpinan dapat dikatakan mempengaruhi dengan nilai skor 109.

#### 8. Balas Jasa

Balas jasa salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pada CV.ZUL CELL. Balas jasa ini merupakan gaji dan kesejahteraan yang diterima oleh pegawai setiap kantor. Untuk mengetahui gambaran tentang balas jasa atau gaji yang diterima pada kantor tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 4.8: Tanggapan Responden terhadap balas jasa/gaji ikut mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 4         | 5    | 20          | 17,1%        |
| Mempengaruhi        | 18        | 4    | 72          | 60,9%        |
| Ragu-ragu           | 4         | 3    | 12          | 15,3%        |
| Kurang Mempengaruhi | 3         | 2    | 6           | 4,8%         |
| Tidak Mempengaruhi  | 1         | 1    | 1           | 1,9%         |
| Total               | 30        |      | 111         | 100%         |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 4 responden dengan nilai skor 20 mengatakan sangat mempengaruhi, 18 responden dengan nilai skor 72 mengatakan mempengaruhi, 4 responden dengan nilai skor 12 mengatakan ragu-ragu, 3 responden dengan nilai skor 6 mengatakan kurang mempengaruhi, 1 responden dengan nilai skor 1 mengatakan tidak mempengaruhi.

Berdasarkan uraian tabel 4.8 di atas, menunjukkan bahwa pemberian balas jasa dalam hal ini gaji atau kesejahteraan pegawai menunjukkan kategori mempengaruhi dengan angka 111. Artinya, responden mengatakan bahwa balas jasa mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

#### 9. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilah yang dimaksud adalah pimpinan memperlakukan semua pegawai secara adil. Adil terhadap pemberian kompensasi, kebijakan dan hukuman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4: Tanggapan Responden terhadap keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan menciptakan balas jasa yang baik dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 3         | 5    | 15          | 11,4%        |
| Mempengaruhi        | 6         | 4    | 24          | 23,8%        |
| Ragu-ragu           | 3         | 3    | 9           | 24,8%        |
| Kurang Mempengaruhi | 11        | 2    | 22          | 28,6%        |
| Tidak Mempengaruhi  | 7         | 1    | 7           | 11,4%        |
| Total               | 30        |      | 77          | 100%         |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 3 responden dengan nilai skor 15 mengatakan sangat mempengaruhi, 6

responden dengan nilai skor 24 mengatakan mempengaruhi, 3 responden dengan nilai skor 9 mengatakan ragu-ragu, 11 responden dengan nilai skor 22 mengatakan kurang mempengaruhi, 7 responden dengan nilai skor 7 mengatakan tidak mempengaruhi.

Berdasarkan uraian tabel 4.9 di atas, menunjukkan bahwa penerapan keadilan seperti pemberian balas jasa, penerapan kebijaksanaan serta hukuman yang diberikan kepada pegawai. Dari jawaban responden menunjukkan kategori ragu-ragu dengan angka 77 Artinya, responden ragu-ragu mengatakan bahwa keadilan mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

#### 10. Waskat

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai pada CV.ZUL CELL. sebagai berikut:

##### 1) Pengawasan Langsung

Waskat berarti atasan atau pimpinan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Waskat lebih efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai, pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya. Untuk melihat gambaran mengenai tanggapan responden terkait dengan pengawasan melekat kepada pegawai pada CV.ZUL CELL dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.10: Tanggapan Responden terhadap pimpinan selama ini, mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahan dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 10        | 5    | 100         | 27,6%        |
| Mempengaruhi        | 15        | 4    | 60          | 59,1%        |
| Ragu-ragu           | 2         | 3    | 6           | 7,6%         |
| Kurang Mempengaruhi | 2         | 2    | 4           | 3,8%         |
| Tidak Mempengaruhi  | 1         | 1    | 1           | 1,9%         |
| Total               | 30        |      | 121         | 100%         |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 10 responden dengan nilai skor 100 mengatakan sangat mempengaruhi, 15 responden dengan nilai skor 60 mengatakan mempengaruhi, 2 responden dengan nilai skor 6 mengatakan ragu-ragu, 2 responden dengan nilai skor 4 mengatakan kurang mempengaruhi, 1 responden dengan nilai skor 1 mengatakan tidak mempengaruhi.

Berdasarkan uraian tabel 4.10 di atas, menunjukkan bahwa penerapan pengawasan melekat dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai, menunjukkan kategori mempengaruhi dengan angka 121 Artinya, pengawasan melekat dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

#### 11. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin

takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang.

#### 1) Penetapan Hukuman

Adanya persamaan hak membuat pegawai lebih semangat dalam bekerja. Setiap kantor menginginkan pegawainya mempunyai hak yang sama dengan pegawai lainnya, karna dalam suatu kantor semua pegawai berhak mendapatkan haknya masing. Untuk penetapan hukuman yang diberlakukan pada CV.ZUL CELL dapat dilihat pada Tabel Berikut ini:

**Tabel 4.11 :Tanggapan Responden terhadap sanksi/hukuman ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada pegawai dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 0         | 5    | 0           | 0%           |
| Mempengaruhi        | 3         | 4    | 12          | 24,9%        |
| Ragu-ragu           | 7         | 3    | 21          | 28,7%        |
| Kurang Mempengaruhi | 12        | 2    | 24          | 29,5%        |
| Tidak Mempengaruhi  | 8         | 1    | 8           | 16,9%        |
| Total               | 30        |      | 65          | 100%         |

Sumber:Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan sangat mempengaruhi, 3 responden dengan nilai skor 12 mengatakan mempengaruhi, 7 responden dengan nilai skor 21 mengatakan ragu-ragu, 12 responden dengan nilai skor 24 mengatakan kurang mempengaruhi, 8 responden dengan nilai skor 8 mengatakan tidak mempengaruhi.

Dari Tabel 4.11 dapat dihitung tingkat sanksi/hukuman ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada pegawai dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai, menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa kurang mempengaruhi dan ragu-ragu responden mengatakan mempengaruhi disiplin kerja pegawai dengan angka nilai skor 65.

## 12. Ketegasan

- 1) Pimpinan memberikan teguran dan pelaksanaan hukuman kepada pegawai yang pelanggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Setiap kantor menginginkan pegawainya bekerja dengan mengikuti peraturan yang berlaku, setiap pegawai yang melakukan pelanggaran akan dikenakan hukuman sesuai yang berlaku di kantor. Untuk melihat gambaran mengenai tanggapan responden terkait dengan memberikan teguran dan hukuman kepada pegawai yang pelanggaran pegawai pada CV.ZUL CELL dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.12: Tanggapan Responden terhadap ketegasan pimpinan dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 0         | 5    | 0           | 0%           |
| Mempengaruhi        | 2         | 4    | 8           | 14,3%        |
| Ragu-Ragu           | 5         | 3    | 15          | 24%          |
| Kurang Mempengaruhi | 10        | 2    | 20          | 39,6%        |
| Tidak Mempengaruhi  | 13        | 1    | 13          | 21,9%        |
| Total               | 30        |      | 56          | 100%         |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan sangat mempengaruhi, 2 responden dengan nilai skor 8 mengatakan mempengaruhi, 5 responden dengan nilai skor 15 mengatakan ragu-ragu, 10 responden dengan nilai skor 20 mengatakan kurang mempengaruhi, 13 responden dengan nilai skor 13 mengatakan tidak mempengaruhi.

Dari tabel 4.12 dapat dihitung tingkat ketegasan pimpinan kurang mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai, dengan nilai skor 56,

### 13. Hubungan Kemanusiaan

Dalam penerapan disiplin kerja pegawai, faktor hubungan kemanusiaan menjadi salah satu unsure yang harus terapkan agar hubungan para pegawai tetap terjaga dan harmonis.

- 1) Dalam kantor terjalin hubungan kerja yang harmonis diantara sesama pegawai

Setiap kantor menginginkan agar pegawai menjalin hubungan kerja yang baik dan harmonis antara sesama pegawai. Untuk melihat gambaran mengenai tanggapan responden terkait dengan terjalinnya hubungan kerja yang harmonis antara sesama pegawai pada CV. ZUL CELL dapat dilihat pada Tabel Berikut ini:

**Tabel 4.13: Tanggapan Responden terhadap hubungan kemanusiaan harmonis antara pimpinan dengan pegawai dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai. adalah sebagai berikut:**

| Tanggapan Responden | Frekuensi | Skor | Jumlah Skor | Persentase % |
|---------------------|-----------|------|-------------|--------------|
| Sangat Mempengaruhi | 0         | 5    | 0           | 0%           |
| Mempengaruhi        | 0         | 4    | 0           | 0%           |
| Ragu-Ragu           | 13        | 3    | 39          | 53,8%        |
| Kurang Mempengaruhi | 17        | 2    | 34          | 46,2%        |
| Tidak Mempengaruhi  | 0         | 1    | 0           | 0%           |
| Total               | 30        |      | 73          | 100%         |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui dari 30 responden, terdapat 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan sangat mempengaruhi, 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan mempengaruhi, 13 responden dengan nilai skor 39 mengatakan ragu-ragu, 17 responden dengan nilai skor 34 mengatakan kurang mempengaruhi, 0 responden dengan nilai skor 0 mengatakan tidak mempengaruhi.

Dari tabel 4.13 hubungan kemanusiaan harmonis antara pimpinan dengan pegawai mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai dengan nilai skor 73,

Hasil pengukuran keseluruhan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai pada CV.ZUL CELL dapat dilihat pada tabel berikut ini:



**Tabel 4.14. Pengukuran Terhadap Keseluruhan Unsur yang Dinilai dalam faktor gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja pegawai pada CV.ZUL CELL**

| No.                  | Unsur yang dijadikan penilaian dalam disiplin kerja | Jumlah Skor/<br>Variabel | Kategori            |
|----------------------|---|--------------------------|---------------------|
| Gaya Kepemimpinan    |   |                          |                     |
| 1                    | Posisi  | 118                      | Mempengaruhi        |
| 2                    | Masalah   | 121                      | Sangat mempengaruhi |
| 3                    | Situasi   | 116                      | Mempengaruhi        |
| 4                    | Kondisi   | 114                      | Sangat mempengaruhi |
| 5                    | Tujuan  | 121                      | Mempengaruhi        |
| Kedisiplinan pegawai |   |                          |                     |
| 6.                   | Tujuan dan Kemampuan                                | 114                      | Mempengaruhi        |
| 7.                   | Teladan Pimpinan                                    | 109                      | Mempengaruhi        |
| 8.                   | Balas Jasa  | 111                      | Mempengaruhi        |
| 9.                   | Keadilan  | 77                       | Mempengaruhi        |
| 10.                  | Pengawasan Melekat (Waskat)                         | 121                      | Sangat Mempengaruhi |
| 11                   | Sanksi Hukuman                                      | 65                       | Mempengaruhi        |
| 12                   | Ketegasan   | 56                       | Ragu-ragu           |
| 13                   | Hubungan Kemanusiaan                                | 73                       | Mempengaruhi        |
| Total                |   | 1,316                    | Mempengaruhi        |
| Rata-rata            |   | 101                      |                     |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2020

Dari tabel di atas, diperoleh total jumlah skor dari keseluruhan unsur yang dijadikan penilaian dalam faktor-faktor gaya kepemimpinan dan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pada Kantor tersebut yaitu 1,316

Berdasarkan tabel 4.14, dapat dihitung tingkat capaian pelaksanaan penilaian faktor-faktor gaya kepemimpinan dan faktor-faktor yang

mempengaruhi disiplin kerja pegawai untuk Rekapitulasi dari keseluruhan unsur-unsur yang dinilai mempengaruhi. Berdasarkan skor ideal di atas, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan pelaksanaan penilaian gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai pada CV.ZUL CELL. untuk semua unsur yang dijadikan penilaian dapat dikategorikan baik dengan perolehan nilai 101 Demikian semua penilaian indikator di nyatakan **Memengaruhi**.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 13 faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai pada CV.ZUL CELL diantaranya posisi, situasi, tujuan, tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, sanksi hukuman dan hubungan kemanusiaan.

Dari 13 faktor tersebut, terdapat 1 faktor yang ragu-ragu yaitu faktor ketegasan.

Selanjutnya, faktor yang paling berpengaruh dalam gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai pada kantor tersebut masalah, kondisi, dan pengawasan melekat (waskat).

#### 5.2. Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan untuk peningkatan gaya kepemimpinan dan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai pada CV.ZUL CELL sebagai berikut:

- 1.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 2001. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Bacal, Robert. 2005. *Performnace Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Bedjo Siswanto Sastrohadiwiryo. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bernardin & Russel., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Darsono p, Tjatjuk Siswandoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Nusantara Consulting: Jakarta, 2011.
- Dessler, G. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Perdana Media Group.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kesepuluh. PT. Bumi Aksaran. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein Umar, 2000, “*Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*”, Jakarta, Raja Grafindo Persada.

*Keputusan Presiden Tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara*, Peraturan Presiden Nomor 53 Tahun 2010.

Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”, Cetakan Kesepuluh, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011.

Mangkuprawira, T. B. Sjafri. 2004. *Manajemen SDM Strategik*. Jakarta: PT. Ghalia. Indonesia.

Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Pasolong, Harbani. 2015. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : ALFABETA.

Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Soegijono, KR. 1993. *Wawancara sebagai salah satu metode Pengumpulan Data*. Vol. 3 (1) : 17-21.

Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media (Kencana).

Undang-undang nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.