

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DENGAN DISIPLIN KERJA PADA KARYAWAN DI PT PLN
(PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Di Fakultas Psikologi
Universitas Medan Area

OLEH:

**RAFELIA ELKANA ARITONANG
14.860.0389**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

HALAMAN PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

: Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional
dengan Disiplin Kerja pada Karyawan di PT PLN
(Persero) Wilayah Sumatera Utara

NAMA MAHASISWA

: Rafelia Elkana Aritonang

NO. STAMBUK

: 14.860.0389

BAGIAN

: Psikologi Industri dan Organisasi

MENYETUJUI

KOMISI PEMBIMBING

Pembimbing I

Hj. Annawati Dewi Purba, S.Psi, MSi

Pembimbing II

Suryani Hardjo, S.Psi, MA

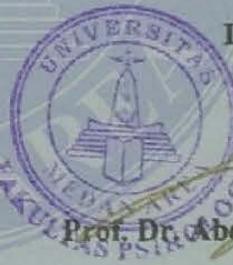
MENGETAHUI

Kepala Bagian



Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi

Dekan



Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd

Tanggal Sidang Meja Hijau

13 April 2019

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.



Medan, Juni 2019



Rafelia Elkana Aritonang

14 860 0389

**DIPERTAHANKAN DIDEPAN DEWAN PENGUJI SKRIPSI
FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA
DAN DITERIMA UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
DARI SYARAT-SYARAT GUNA MEMPEROLEH
GELAR SARJANA (SI) PSIKOLOGI**

PADA TANGGAL

13 APRIL 2019

Mengesahkan

Fakultas Psikologi

Universitas Medan Area

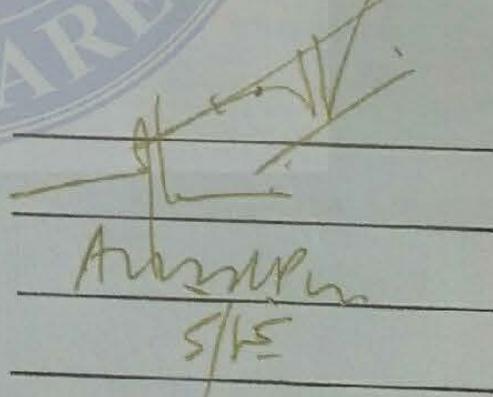
Dekan

(Prof. Dr. Abdul Munir. M.Pd)

DEWAN PENGUJI

- 1. Prof, Dr, Abdul Munir. M.Pd**
- 2. Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi**
- 3. Hj. Anna Wati Dewi Purba, S.Psi, MSi**
- 4. Suryani Hardjo, S.Psi, MA**

TANDA TANGAN



S/H

ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DENGAN DISIPLIN KERJA PADA KARYAWAN DI PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA

Oleh:

RAFELIA ELKANA ARITONANG
NPM: 14.860.0389

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara Kepemimpinan Situasional dengan Disiplin Kerja Karyawan, dimana yang menjadi subjek penelitian adalah para karyawan yang bekerja di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara. tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, dengan alat ukur berupa skala Kepemimpinan Situasional dan skala disiplin kerja. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 orang. Tehnik pengambilan sampel menggunakan *total sampling* dengan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 40 karyawan yang diambil dari keseluruhan jumlah populasi. Tehnik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik korelasi *product moment* dari Pearson (PPM). Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, maka diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Situasional dengan Disiplin Kerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien (r_{xy}) = 0,472 dan hasil kriteria P (0,000) < 0,05 dengan sumbangan efektif yang diberikan kepemimpinan situasional dengan disiplin kerja sebesar 17,5%. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Situasional Dengan Disiplin Kerja pada Karyawan dinyatakan dapat diterima.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja dan Karyawan.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN SITUATIONAL LEADERSHIP WITH WORK DISCIPLINE IN EMPLOYEES IN PT. PLN (PERSERO) NORTH SUMATERA

RAFELIA ELKANA ARITONANG

NPM : 14 860 0389

This study aims to look at the relationship between situational leadership and employee work discipline. Where the subjects of research are employees who work at PT. PLN (Persero) region of north Sumatera. The type of research that is used is quantitative research, with measuring tools that consist of situational leadership scale and scale of employee work discipline. The population of this study is a mounted to 40 people. The sampling technique used is total sampling. There were 40 employees who joined this research and it was taken from the total population. Data analysis technique used in this study is correlation technique of product moment from pearson (PPM). Based on data analysis the result of the study revealed that there is a significant relationship between situational leadership and employee work discipline. This can be seen from correlation coefficient (r_{xy}) = 0,472 and the result criteria $P (0,000) < 0,05$ with effective contributions given situational leadership on employee work discipline is 17,5%. This means that proposed hypothesis, which is there is a significant relationship between situational leadership and employee work discipline declared acceptable.

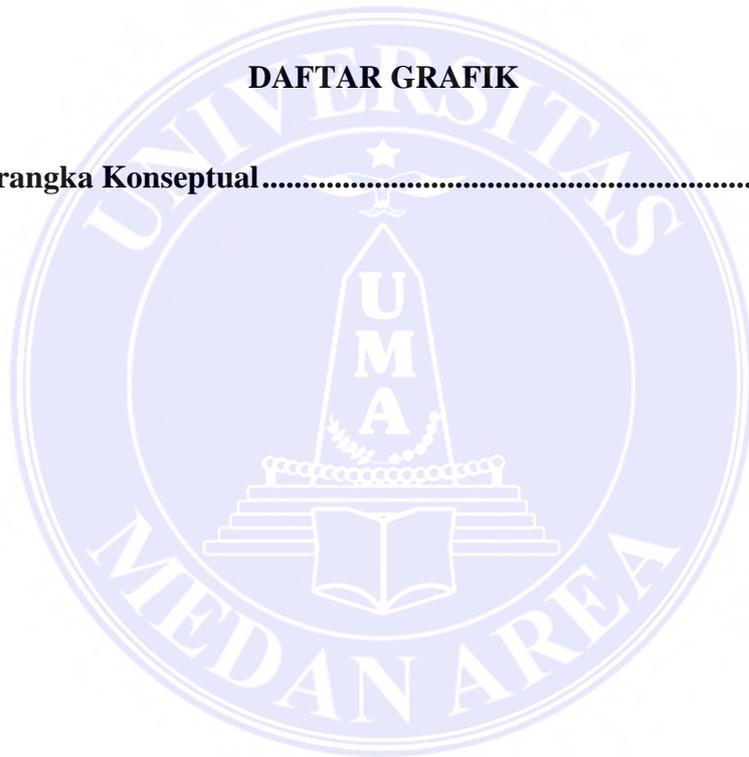
Key Word : Situational Leadership, Work Discipline and Employee.

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1. Dinamika Kepemimpinan Situasional	39
GAMBAR 2. Kondisi Kepemimpinan Situasional Subjek Penelitian	63
GAMBAR 3. Kondisi Disiplin Kerja Subjek Penelitian.....	64

DAFTAR GRAFIK

GRAFIK 1. Kerangka Konseptual.....	45
---	-----------



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA	
ILMIAH	v
PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO	vii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	viii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	10

BAB II LANDASAN TEORI

A. Karyawan	12
1. Definisi Karyawan	12
B. Disiplin Kerja	13
1. Definisi Disiplin Kerja.....	13
2. Faktor-faktor Disiplin Kerja	15
3. Aspek-aspek Disiplin Kerja	18
4. Ciri-ciri Disiplin Kerja.....	19
5. Indikator-indikator Disiplin Kerja	20
6. Macam-macam Disiplin Kerja.....	23
7. Pentingnya Disiplin Kerja.....	25
C. Kepemimpinan	26
1. Definisi Kepemimpinan.....	26
2. Faktor-faktor Kepemimpinan	27
3. Aspek-aspek Kepemimpinan	29
4. Tugas-tugas Kepemimpinan	30
D. Kepemimpinan Situasional	33
1. Definisi Kepemimpinan Situasional	33
2. Aspek-aspek Kepemimpinan Situasional	35
3. Faktor-faktor Kepemimpinan Situasional.....	40
E. Hubungan Kepemimpinan Situasional Dengan Disiplin Kerja	40
F. Kerangka Konseptual	43
G. Hipotesis.....	44

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel Penelitian.....	45
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	45
1. Kepemimpinan Situasional.....	45
2. Disiplin Kerja.....	45
C. Populasi dan Sampel.....	46
1. Populasi.....	46
2. Sample.....	46
D. Metode Pengumpulan Data.....	46
E. Teknik Uji Instrumen Penelitian.....	48
1. Uji Validitas Instrumen.....	48
2. Uji Reliabilitas Instrumen.....	48
F. Metode Analisis Data.....	49

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Orientasi Kancah Penelitian.....	50
1. Sejarah Singkat Berdirinya PLN.....	50
2. Visi PLN.....	51
3. Misi PLN.....	51
B. Persiapan Penelitian.....	51
1. Persiapan Alat Ukur.....	52
C. Analisis Data dan Hasil Penelitian.....	57
1. Uji Normalitas Sebaran.....	57
2. Uji Linearitas Hubungan.....	58

3. Hasil Perhitungan Analisis Data	59
4. Hasil Penelitian Mean Hipotetik dan Empirik	60
D. Pembahasan.....	62
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	67
B. Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	69



DAFTAR TABEL

TABLE 1. Kesiapan Pengikut.....	41
TABLE 2. Bobot Nilai Skor Jawaban	49
TABLE 3. Distribusi Item Kepemimpinan Situasional Sebelum Uji Coba.....	54
TABLE 4. Distribusi Item Disiplin Kerja Sebelum Uji Coba.....	55
TABLE 5. Distribusi Item Skala Kepemimpinan Setelah Uji Coba	57
TABLE 6. Distribusi Item Skala Disiplin Kerja Setelah Uji Coba	58
TABLE 7. Hasil Uji Reliabilitas Skala Kepemimpinan Situasional dan Skala Disiplin Kerja.....	58
TABLE 8. Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran	59
TABLE 9. Hasil Perhitungan Linearitas	60
TABLE 10. Hasil Perhitungan Korelasi Product Moment Koefisien Determinan	61
TABLE 11. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	64

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunianya yang telah memberikan kesehatan, kekuatan, kelancaran, ketenangan, kemudahan, serta kesabaran bagi peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Hubungan Antara Kepemimpinan situasional dengan Disiplin Kerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara”. Skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa doa dan bantuan dari semua pihak yang terkait, dan selalu peduli kepada peneliti, yang pada akhirnya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini juga dengan ketulusan dan keikhlasan hati peneliti mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Yayasan Haji Agus Salim Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M,Sc selaku rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Munir, M,Pd selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
4. Bapak Hairul Anwar Dalimuthe, S,Psi, M,Psi selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
5. Ibu Hj. Anna Wati Dewi P. S.Psi, M.Si selaku dosen pembimbing 1 (satu) yang selalu meluangkan waktunya untuk memberikan saran dan masukan, serta dengan sabar membimbing peneliti selama pengerjaan skripsi ini.
6. Ibu Suryani Hardjo, S.Psi, M.Psi selaku dosen pembimbing II (dua) yang selalu memberikan masukan dan motivasi kepada peneliti, yang sudah bersedia meluangkan waktu, dan selalu sabar membimbing peneliti sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.

7. Ibu Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi selaku ketua jurusan Psikologi Industri dan Organisasi yang selalu berbaik hati kepada peneliti dalam pengurusan surat-surat yang diperlukan.
8. Ibu Nafeesa, S.Psi, M.Psi selaku dosen Pembimbing Akademik yang tidak pernah berhenti memberikan motivasi.
9. Para Dosen Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memotivasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini dan para staf tata usaha Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang turut memperlancar proses penyelesaian kuliah dan skripsi peneliti.
10. Perusahaan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara yang telah mengizinkan peneliti untuk melaksanakan penelitian disana, khususnya para karyawan yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk mengisi angket peneliti disela-sela waktu yang sibuk.
11. Kedua orang tuaku Bapak P. Aritonang dan Mama L. Tarigan S.Pd yang selalu memberikan dukungan moril, materi serta doa yang tiada henti sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan sampai meraih gelar sarjana.
12. Keluargaku yaitu "*family kotarih*", Abangku yang pertama Rio Danhar Aritonang, Abangku yang kedua Samuel Pranata Aritonang. Terimakasih selalu memberikan semangat dan motivasi yang tiada henti baik itu nasehat, masukan, materi, dan arahan dalam setiap langkah dalam hidupku.
13. Seluruh teman-teman Fakultas Psikologi Universitas Medan Area kelas REG. B II (dua) khususnya Gaby, Natalia, Nadira, Cornella, Ririn dan clarpin yang tak pernah berhenti memberikan motivasi, semangat, nasehat serta candaan yang sangat receh ketika peneliti merasa jenuh, dan lelah untuk mengerjakan skripsi ini.

14. Terimakasih juga buat anak kost gang riahna dan tabernakel khususnya mami wulan, kk desi, kk vina, tina, wulan dan lain-lainnya yang selalu memberikan hiburan ketika peneliti merasa bosan dan jenuh dalam mengerjakan skripsi ini.
15. Terimakasih juga buat adik-adik ku yaitu sheren, marco, dadok, bungaran dan perdana yang slalu menanyakan kabar, dan menanyakan kapan wisuda serta memberikan semangat diwaktu peneliti mengerjakan skripsi ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa, memberikan balasan dengan segala kebaikan dunia dan akhirat atas keikhlasan dan kebaikan semua pihak yang telah diberikan kepada peneliti. Harapan peneliti semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya, khususnya pengembangan untuk ilmu psikologi.

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam penelitian skripsi ini. Untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran untuk menyempurnakan dimasa yang akan datang. Peneliti juga mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak atas perhatian dan pemberian semangat selama proses penyelesaian skripsi ini.

Medan, 13 April 2019

Peneliti

Rafelia Elkana Aritonang

14.860.0389

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Indonesia merupakan salah satu negara yang sedang berkembang. Kemajuan yang dialami bangsa Indonesia hampir disegala bidang, baik dalam bidang sarana maupun prasarana serta pengembangan sumber daya manusia. Namun perkembangan itu lebih memusat dan tidak merata yang dilaksanakan selama ini ternyata hanya mengutamakan pertumbuhan ekonomi serta tidak mengimbangnya dengan kehidupan sosial, politik, ekonomi demokratis dan keadilan. Fundamental pembangunan yang rapuh, penyelenggaraan negara yang sangat birokratis dan cenderung korup, dimana semua ini menyebabkan timbulnya krisis nasional yang berkepanjangan. Didalam era globalisasi ini, semua orang dituntut untuk lebih cepat dan efisien dalam bertindak namun harus tetap berada pada jalur yang telah ada. Hal ini bukan hanya berlaku bagi manusia semata tetapi juga berlaku bagi perusahaan maupun sebuah organisasi yang sedang bergerak agar tidak terjadi ketertinggalan.

Dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas itu, organisasi memiliki peraturan-peraturan yang bersifat mengikat terhadap para pegawainya. Peraturan inilah yang harus diikuti dan ditaati oleh seluruh pegawai demi tercapainya tujuan organisasi dan sikap disiplin pegawai terhadap pekerjaannya. Masalah yang sering terjadi antara karyawan dengan perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan karena saling berkaitan antara karyawan dengan perusahaan. Karyawan sangat memegang peran penting dalam perusahaan agar

perusahaan dapat meningkatkan dan mengembangkan perusahaan hingga tercapai dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk dapat meningkatkan itu semua perusahaan harus lebih memantau segala pekerjaan karyawannya, meningkatkan disiplin yang baik dapat mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu meningkatkan disiplin yang baik terhadap karyawannya.

Seorang atasan dapat dikatakan menjadi pemimpin yang baik apabila telah menciptakan kedisiplinan yang baik kepada bawahannya. Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku menurut Hasibuan (2005).

.Dalam menciptakan kedisiplinan harus memiliki kesadaran dari dalam diri agar dapat terwujud atau tercapai disiplin yang baik untuk perusahaan. Kesadaran itu sendiri artinya adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kedisiplinan yang baik dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006).

Pendapat pegawai mengenai kepemimpinan seorang pemimpin tentu saja dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan itu sendiri (Thoha, 2009) menambahkan bahwa pendapat terhadap kepemimpinan merupakan cara bagaimana seorang karyawan berperilaku, dimana ketika para karyawan melihat

pemimpin mereka melakukan tindakan disiplin, maka diharapkan karyawan juga akan menerapkan tindakan yang dilakukan pemimpin.

Pada dasarnya aktivitas kerja karyawan di PT.PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara berhubungan dengan rutinitas kerja. Selain kondisi kerja fisik, yang menjadi perhatian adalah kondisi psikologis atau kedisiplinan itu sendiri. Berdasarkan hasil observasi serta wawancara yang dilakukan pada tanggal 23 Januari 2018 dengan beberapa karyawan, masalah yang terjadi adalah masih ditemukannya kejadian karyawan yang datang ke kantor tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan tersebut. Berikut ini hasil wawancara:

“iya saya sih pernah terlambat agak lumayan sering sih tapi nggak setiap hari juga, alasannya sih berhubung anak sekolah dan suami jauh jadi selalu antar jemput anak sekolah, masak dulu, karna saya kan juga ibu rumah tangga”. (Menurut R, 23 januari 2018)

“saya sih jarang terlambat dek, kalau pun saya terlambat berarti itu memang karena ada halangan atau ada hal yang mendadak yang harus saya kerjakan”. (Menurut D, 23 januari 2018)

Juga masih ada ungkapan berupa keluhan-keluhan karyawan terkait dengan kejenuhan rutinitas kerja yang monoton, kelelahan akibat beban kerja yang banyak, tenggang waktu (*deadline*) pekerjaan yang singkat sehingga menuntut karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sangat cepat yang mengakibatkan ketidakdisiplinan karyawan yang bermain game disaat mereka merasa jenuh dengan pekerjaan. Berikut hasil wawancara:

“ Iya dek, jenuh lah pasti. Apalagi tiap saat harus liat komputer aja kan. Cuma ya gimana, namanya juga kerjaan. Kalau udah banyak banget kerjaan dan ngerasa perlu istirahat, ya saya suka ngegym disebelah atau main game mobile legend sama pak R, pak F dan pak T hahahah kalau udah fresh, balik lagi ke kerjaan”. (Menurut P, 23 januari 2018)

Menurut peraturan perusahaan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara Adapun sanksi atau hukuman yang terlambat datang ke kantor tergantung

berapa lama karyawan tersebut terlambat maka akan dikurangi insentif kerjanya. Dan bagi yang tidak masuk ke kantor tergantung berapa lama si karyawan tidak hadir. Jikalau ketidakhadiran berlangsung selama tujuh hari berturut-turut tanpa pemberitahuan maka karyawan tersebut akan terkena sanksi PHK dari perusahaan. Untuk meningkatkan itu semua sangatlah tidak mudah karena banyak faktor-faktor yang mempengaruhinya. Peraturan juga sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Hukuman sangat diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. hukuman yang diberikan terhadap pelanggar yaitu berupa peringatan, pemberian sanksi harus konsisten, pemberian hukuman harus impersonal. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan tindakan disiplin kerja bagi karyawan agar dapat terciptanya disiplin kerja yang baik. (Menurut pimpinan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara).

Pimpinan PT PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATRA UTARA selalu mengawasi hal-hal yang berhubungan dengan disiplin kerja karyawan. Terdapat sebanyak 40 (empat puluh) karyawan di dalam satu divisi dengan berbagai macam bidang dan latar belakang serta pola tingkah laku yang menjadi perhatian khusus

bagi pimpinan perusahaan tersebut, penerapan disiplin ini diberlakukan untuk semua karyawan dan tidak hanya 1 (satu) bidang tertentu saja. Peneliti mewawancarai dan mendapatkan informasi langsung dari pimpinan perusahaan tentang kedisiplinan karyawan yang bekerja diperusahaannya.

“Di PT ini masih ada karyawannya yang agak kurang disiplinnya, ya tetap harus saya awasi juga kadangkala ada karyawan yang telat datang dan gak hadir, kadang sakit, kadang izin, berbagai macam alasan yang mereka buat.” (Menurut D, 23 Januari 2018)

Berdasarkan fenomena yang terlihat dilapangan, sebagian karyawan di Pt Pln (Persero) Wilayah Sumatera Utara, masih ada yang melakukan pelanggaran disiplin kerja seperti bermain handphone, santai-santai, cerita-cerita dengan karyawan yang disebelahnya, ada yang memesan makanan sebelum jam makan siang, ada juga yang terlambat datang ke kantor itu semua dilakukan disaat pimpinan sedang tidak berada di kantor atau keluar kota. Bahkan ada juga karyawan yang melakukan pekerjaan yang ditunda-tunda yang berakibat pekerjaan terbengkalai sehingga pada saat diminta oleh pimpinan, karyawan terlihat sibuk melakukan pekerjaannya dengan terburu-buru.

Rendahnya disiplin kerja karyawan diduga dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor yaitu menurut Singodimedjo (2000) yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada karyawan, diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang dapat mendukung tegaknya disiplin. merupakan hal yang sangat penting pula dalam memengaruhi kedisiplinan seseorang. Demi mencapai tujuan perusahaan pimpinan harus dapat

mendorong para tenaga kerjanya agar lebih berprestasi melalui peningkatan disiplin kerja. Seorang pemimpin yang memiliki pola pikir yang baik pasti dapat menyatukan segala unsur yang dapat meningkatkan kinerja para karyawannya diperusahaan secara penuh termasuk disiplin kerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang-orang untuk bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang baik. Sementara dalam Daswati (2012) dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan pengaruh interpersonal yang menyebabkan sekelompok orang melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin atau manajer untuk dilakukan. Dalam suatu organisasi kepemimpinan sangat dibutuhkan karena organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota-anggotanya, sedangkan perusahaan yang tidak memiliki pemimpin yang baik akan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya. Selain itu, kualitas kepemimpinan dapat mendorong seseorang memiliki karir yang sukses dan bahagia. Dengan kata lain, kita memerlukan pemimpin yang lebih banyak dan lebih baik Lussier (2002).

Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan kedepan, mengilhami pengikutnya, dan kompeten. Dalam sebuah perusahaan pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan bagi karyawannya. Para karyawan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari apapun itu yang dilakukan pimpinannya.

Seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan sangat memiliki banyak tugas, seperti yang dikatakan oleh Young (dalam Kartono, 2003) bahwa pemimpin memiliki beberapa tugas diantaranya menetapkan misi yang memberi inspirasi, mengejar laba setelah misi, memastikan bahwa kompensasi berlangsung adil disemua tingkatan, menghilangkan demotivator dan penghalang, dan menjadi pelayan bagi semua pengikutnya, bukan memperbesar diri sendiri, dan menunjukkan sebuah komitmen kepada komunitas, pembelajaran dan keadilan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh *andersen consulting institute for strategi change*, nilai saham dari suatu perusahaan yang memiliki kepemimpinan yang baik tumbuh sebanyak 900 persen dalam kurun waktu 10 tahun, dibandingkan dengan perusahaan dengan kepemimpinan yang buruk hanya mengalami pertumbuhan 74% dalam kurun waktu yang sama.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki dampak positif bagi organisasi dan komunitas disekelilingnya. Agar efektif, pemimpin harus mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan permintaan, dan usulan dukungan, Dalam organisasi yang besar, pemimpin harus bisa mempengaruhi atasan, rekan sesama, maupun bawahan. Keberhasilan suatu usaha oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain sebagian besar tergantung pada perilaku mempengaruhi pelaku.

Terdapat berbagai jenis gaya kepemimpinan di dalam sesuatu organisasi yang disesuaikan pemimpin dengan kondisi bawahannya, pemimpin biasanya terlebih dahulu mendiagnosis keadaan bawahannya dan berdasarkan kesimpulan mengambil gaya yang dianggap sesuai dengan kondisi bawahannya (dalam

Munandar, 2014). Beberapa gaya-gaya kepemimpinan seperti, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan bebas, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional (dalam North House, 2016). Berdasarkan dari beberapa gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menggunakan gaya kepemimpinan situasional.

Menurut Hasibuan (2005) kepemimpinan situasional merupakan perilaku pemimpin dan anggota pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif. Dalam kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi. Pemimpin yang baik diharuskan dapat mendorong para karyawannya dalam melakukan pekerjaannya agar setiap karyawan tidak merasakan adanya perbedaan antara karyawan dan atasan walaupun pasti ada terjadi perbedaan antara karyawan dengan pemimpin tapi tidak terlalu terlihat. Pimpinan juga diharapkan mampu melakukan pekerjaan yang sama dengan karyawan agar pimpinan juga tau bagaimana pekerjaan para karyawannya. Dalam hal ini PT. PLN (persero) diharapkan mampu menerapkan kedisiplinan diperusahaannya agar dapat terjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan pemimpinnya dan juga dapat menghasilkan kedisiplinan yang baik bagi para karyawan diperusahaan tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja Pada Karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara”.

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Masalah yang ingin diungkapkan dalam penelitian ini adalah Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja Karyawan pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Sumatera Utara. Disiplin kerja yang baik merupakan cerminan dari besarnya tanggung jawab terhadap seseorang, terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik merupakan hal yang sangat sulit dilakukan. Adapun beberapa permasalahan disiplin kerja yang dilakukan oleh karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

1. Bermain handphone pada saat jam kerja.
2. Datang terlambat ke kantor.
3. Pulang sebelum waktunya untuk pulang.
4. Melakukan pekerjaan dengan santai jika pemimpin tidak ada di kantor.
5. Bercerita disaat jam kerja khususnya pada saat pimpinan sedang tidak berada di kantor.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional Dengan Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara”.

C. BATASAN MASALAH

Dari sekian banyak faktor disiplin kerja yang telah disebutkan diatas, maka dalam penelitian ini karna keterbatasan pengetahuan dan waktu, peneliti hanya akan meneliti mengenai hubungan kepemimpinan dengan disiplin kerja pada

karyawan di PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang.

D. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Adakah Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja Pada PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA?”.

E. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja pada PT PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA.

F. MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat penelitian ini meliputi dua hal yaitu: manfaat teoritis dan manfaat praktis, sebagai berikut:

1) Manfaat teoritis:

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang kepemimpinan dengan disiplin kerja pada karyawan.

2) Manfaat praktis:

- a. penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan-perusahaan yang lain tentang pentingnya disiplin kerja pada karyawan.
- b. Dapat memberikan masukan atau pengetahuan kepada karyawan tentang pentingnya disiplin kerja agar meningkatkan mutu perusahaan.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. KARYAWAN

1. Defenisi Karyawan

Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan karena tanpa keikutsertaan mereka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses hingga tujuan yang ingin dicapai. Proses kerja dari karyawan ini merupakan kinerja dari karyawan, dalam hal ini sering terjadi produktivitas kerja karyawan yang menurun dikarenakan adanya kemungkinan ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim dan juga ketidakpuasan dalam bekerja (Almigo, 2004).

Karyawan adalah penjualan jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Pada hal ini, karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

B. DISIPLIN KERJA

1. Definisi Disiplin Kerja

Penegakan kedisiplinan pegawai ini merupakan sesuatu yang paling penting bagi suatu organisasi, karena dengan adanya kedisiplinan akan membuat pekerjaan yang dilakukan akan semakin efektif dan efisien. Bila kedisiplinan pegawai tidak dapat ditegakkan, maka tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai secara maksimal. Seperti layaknya sikap pegawai, kedisiplinan kerja tidak dapat tumbuh dengan sendirinya. Disiplin bukanlah sesuatu yang alamiah pada manusia, karena seseorang tidak dilahirkan dengan disiplin, melainkan disiplin timbul sebagai produk sosial yang datang dari lingkungan, khususnya sebagai hasil pendidikan dalam arti luas. Oleh sebab itu, menurut Poerwandarminta (dalam Anoraga, 2010), disiplin adalah latihan batin dan watak dengan maksud agar segala perbuatan yang dilakukan menunjukkan tata tertib, mantaati ketentuan atau aturan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Disiplin merupakan kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan (Handoko, dalam Sinambela, 2012). Pengertian lain menyebutkan bahwa disiplin merupakan setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”. (Heidjrachman dan Husnan, dalam Sinambela, 2012)

Selain dari disiplin kerja yang harus lebih ditingkatkan guna tercapainya perusahaan yang berkualitas, setiap pegawai atau sumberdaya manusia juga harus

memiliki kesejahteraan psikologis yang baik. Rendahnya kedisiplinan karyawan atau pegawai pada perusahaan atau organisasi akan menimbulkan sikap dan perilaku yang bertentangan dengan tujuan perusahaan atau organisasi, seperti tidak adanya semangat kerja karyawan atau pegawai, tingkat absensi dan keterlambatan yang tinggi, disiplin kerja yang rendah, prestasi kerja yang menurun, bahkan bisa menimbulkan pemogokan kerja (Nitisemito, 1991). Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman dan aman sehingga bias menimbulkan kesejahteraan psikologis, dan perasaan berhasil pada karyawan atau pegawai. Menurut Hasibuan (dalam Sinambela, 2012), banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja yaitu kesejahteraan psikologis pegawai dan faktor kepemimpinan.

Menurut Hasibuan (2005) kedisiplinan merupakan fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Menurut Slamet (2007) disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi. Definisi lain menurut Rivai (2004) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seseorang mentaati

semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku Hasibuan (2005).

Menurut Anoraga (2006), disiplin adalah suatu sikap, perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku untuk menghormati, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis secara suka rela menjalankan dan tidak menghindari dari tugas-tugas serta bersedia menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

2. Faktor-faktor Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (2000), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

a) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian 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.

b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, sama karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat

mengendalikan dirinya dari perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada peraturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

d) 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 sama.

e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

f) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Seorang karyawan tidak hanya puas dengan menerima kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

- g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang dapat mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain adalah sebagai berikut:

1. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan
2. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya
3. Sering mengikut sertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan
4. Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Sedangkan menurut Prijodarminto (1993) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan

Sikap yang menunjukkan kesungguhan hati karyawan untuk mentaati dan mematuhi peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis secara cermat dan seksama dalam lingkungan kerja dimana peraturan-peraturan tersebut diberitahukan terlebih dahulu kepada karyawan pada saat mereka memasuki lingkungan perusahaan.

- b. Kesetiaan terhadap peraturan

Kesetiaan merupakan suatu sikap mental yang harus dimiliki oleh karyawan dengan cara merasa memiliki tempat ia bekerja dengan harapan dapat menjaga nama baik perusahaan dan bekerja dengan baik.

- c. Keteraturan dan ketertiban dalam bekerja

Sikap ini merupakan rutinitas karyawan dalam bekerja yang dilakukan hampir setiap hari misalnya masuk dan pulang sesuai jam kerja, menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan, tidak mengganggu dalam proses kerja, dan hal-hal lain yang mendorong untuk bekerja dengan baik.

Dengan demikian secara umum dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya disiplin kerja karyawan antara lain dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti kepemimpinan, keadaan karyawan tersebut dan peraturan-peraturan yang terdapat di perusahaan tersebut.

3. Aspek-aspek Disiplin Kerja

Saydam (2000) menyatakan bahwa aspek-aspek kedisiplinan kerja meliputi:

- a) Aspek keteraturan jam masuk, pulang kerja dan isitirahat.
- b) Aspek cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c) Aspek cara kerja.
- d) Aspek keteraturan terhadap apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan.

Menurut Martoyo (2007) Aspek-aspek disiplin kerja sebagai berikut:

- a) Penggunaan Waktu Kerja.

Penggunaan waktu kerja adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan berdasarkan jam kerja yang sudah ditentukan meliputi kapan waktu suatu pekerjaan (jam kerja), kapan pekerjaan itu selesai (jam pulang kerja), dan kapan pekerjaan memerlukan waktu tertentu.

- b) Perbuatan Tingkah Laku.

Perbuatan tingkah laku adalah ketaatan dan kepatuhan terhadap kewajiban dan larangan yang sudah ditetapkan serta kepatuhan terhadap perintah.

c) Ketertiban Dalam Melaksanakan Tugas.

Ketertiban dalam melaksanakan tugas adalah suatu usaha dalam melaksanakan tugas dengan mendahulukan penyelesaian tugas yang lebih dulu, agar tercipta ketertiban dalam suatu pekerjaan.

d) Rencana Harian Tugas.

Rencana harian tugas adalah pedoman yang dibuat sedemikian rupa untuk aktivitas atau pekerjaan yang dilaksanakan setiap hari sesuai dengan tugas dan fungsi berdasarkan kepada disiplin kerja.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan disiplin kerja adalah keteraturan jam masuk, pulang kerja dan istirahat, aspek cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan, aspek cara kerja, aspek keteraturan terhadap apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan.

4. Ciri-ciri Disiplin Kerja

Menurut Saydam (2000) mengemukakan ciri-ciri disiplin kerja adalah :

- a) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.

- c) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.

5. Indikator-indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2005) indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin karyawan suatu organisasi, diantaranya sebagai berikut:

- a) Tujuan dan kemampuan

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

- b) Teladan kepemimpinan

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

- c) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

d) Keadilan

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

e) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) 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.

f) Sanksi hukuman

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

g) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

h) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang

serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya.

Menurut Saydam (2000) indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja, diantaranya sebagai berikut:

a) Tingginya angka kemangkiran (Absensi) karyawan

Kehadiran merupakan masalah serius dalam sebuah perusahaan hal ini dikarenakan banyak pekerja atau pegawai dapat berhubungan dengan organisasi maka hal ini dapat menyebabkan kurangnya kedisiplinan.

b) Sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari waktu yang sudah ditentukan

Pegawai harus mengikuti standar jam kerja setiap hari sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dengan setiap perusahaan yang memiliki jam kerja berbeda untuk memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan dengan seefisien pada tingkatan kualitas yang tinggi serta pada waktu yang bersamaan memperbolehkan pegawai dan pengawas menentukan jadwal pada batas-batas waktu tertentu.

c) Menurunnya semangat dan gairah kerja

Menurunnya semangat kerja timbul akibat tidak adanya motivasi baik dari perusahaan maupun dari karyawan itu sendiri. perhatian berupa kompensasi kesejahteraan akan menambah gairah kerja karyawan.

d) Saling melempar tanggung jawab

Dalam tanggung jawab ini pegawai diberi batas waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan bagaimana tanggung jawab yang dimiliki setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

- e) Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih senang mengobrol dari pada bekerja

Tingkah laku ketika bekerja merupakan suatu hal yang menyangkut *unsubordination concept* seperti: berkelahi, berjudi, kegagalan untuk memakai alat-alat pengaman ketidakpedulian dan sesuatu paling hangat didiskusikan adalah ketergantungan dari alkohol dan obat-obatan.

- f) Pelaksanaan supervisi dan pengawasan melekat yang buruk dan asal-asalan oleh batasan.

Ketidakhujuran menyangkut pada karakter dari pada pegawai yang bekerja, apabila pekerjaan dilaksanakan kurang semangat tanpa pengawasan maka hasil kerja pun tidak akan baik.

6. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2005) terdapat dua bentuk disiplin kerja yaitu:

- a) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.

- b) 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 perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sedangkan menurut Rivai (2004) Macam-macam disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- a) Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b) Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c) Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d) Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatinya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan untuk menggerakkan para karyawan untuk mengikut peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan jika ada yang melanggar peraturan akan diberikan sanksi atau hukuman yang sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

7. Pentingnya Disiplin Kerja

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para karyawan mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan. Jelasnya perusahaan akan sulit mencapai itu semua jika karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Maka dari pada itu, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan kerja sangat dibutuhkan dalam perusahaan demi tercapainya disiplin kerja yang baik, menciptakan karyawan yang menaati peraturan dan dapat meningkatkan tujuan perusahaan yang baik.

C. KEPEMIMPINAN

1. Definisi Kepemimpinan

Tidak mudah memberikan defenisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasi. Bahkan ada yang mengatakan bahwa jenis-jenis defenisi tersebut sama jumlahnya dengan pembuatnya. Untuk memahami tentang defenisi kepemimpinan dibawah ini ada beberapa pengertian kepemimpinan sebagai berikut. Menurut Northouse & Guerrero (2011) kepemimpinan adalah proses dimana seseorang individu memengaruhi sekelompok untuk mencapai tujuan bersama. Daswati (2012) mengartikan kepemimpinan yaitu pengaruh interpersonal yang menyebabkan sekelompok orang melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin atau manajer untuk dilakukan. Sedangkan Merton (dalam Hughes dkk, 2012) mengartikan kepemimpinan yaitu hubungan interpersoanal dimana orang lain melakukan perintah karena mereka ingin, bukan karena terpaksa. Seperti yang dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk dapat mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama dengan orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (dalam Yukl, 2009). Menurut Richard dan Eigel (dalam Yukl, 2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu. Sedangkan menurut House dkk (dalam Yukl, 2009), kepemimpinan adalah keberhasilan atau kegagalan yang terjadi dalam perusahaan sangat tergantung pada kepemimpinan dan juga karyawan atau pegawai yang ada didalam perusahaan itu. Semua perusahaan berharap dapat mencapai tujuan dari perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk itu, perusahaan akan memilih sumber daya manusia yang berkualitas dan berdedikasi tinggi untuk kelancaran perusahaannya. Interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pegawai menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yaitu pemimpin yang mempengaruhi, memotivasi para bawahan agar berbuat lebih dari yang diharapkan dan pemimpin terbuka terhadap bawahan pada setiap permasalahan yang terjadi diperusahaan.

2. Faktor-faktor Kepemimpinan

Nawawi (2001) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

- a) Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (leader).
- b) Adanya orang lain yang dipimpin.
- c) Adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan pengarahannya perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya
- d) Adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses didalam organisasi, baik organisasi besar maupun kecil.

Sedangkan menurut William Foote Whyte (dalam Timotius, 2016) faktor-faktor kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a) *Operational leadership*
Orang yang paling banyak inisiatif, dapat menarik dan dinamis menunjukkan pengabdian yang tulus, serta dapat menunjukkan prestasi kerja yang baik bagi dalam kelompok.
- b) *Popularity*
Orang yang banyak dikenal mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk menjadi pemimpin.
- c) *The assumed representative*
Orang yang dapat mewakili kelompoknya mempunyai kesempatan besar untuk menjadi pemimpin.
- d) *The prominent talent*
Seseorang yang memiliki bakat kecakapan yang menonjol dalam kelompoknya mempunyai kesempatan untuk menjadi pimpinan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan yaitu adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (leader), adanya orang lain yang dipimpin, adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan pengarahan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya, adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses didalam organisasi, baik organisasi besar maupun kecil.

3. Aspek-aspek Kepemimpinan

Menurut Kartono (2005), mengemukakan bahwa aspek yang terdapat dalam kepemimpinan terdiri dari:

- a) Memandu, menuntun, membimbing dan membangun bawahannya. Merupakan suatu tugas pemimpin untuk mengarahkan dan membantu anggotanya dalam melaksanakan suatu kegiatan agar mencapai tujuan yang baik bagi perusahaan.
- b) Memberi atau membangun motivasi kerja bagi para karyawan. merupakan pemimpin mampu memberikan motivasi yang baik pada karyawannya agar para karyawan semakin giat dalam pekerjaannya.
- c) Menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik. Merupakan pemimpin yang dapat menjalin komunikasi dengan baik terhadap para karyawannya sehingga dapat menciptakan suasana kekeluargaan antara anggota satu dengan anggota lainnya.
- d) Memberikan pengawasan yang efisien. Yaitu pemimpin yang mengawasi segala kegiatan yang dilaksanakan dan memberikan arahan atau masukan terhadap kegiatan yang dilaksanakan agar lebih efektif.

Sedangkan menurut Bass dan Avolio (dalam Munandar, 2014) menyatakan bahwa terdapat aspek-aspek kepemimpinan yaitu:

a) Pengaruh yang ideal atau charisma

Pengaruh ideal mendiskripsikan sebagai pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikutnya.

b) Motivasi yang menginspirasi

Pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi terhadap karyawannya, menginspirasi lewat motivasi.

c) Rangsangan intelektual

Kepemimpinan yang merangsang karyawannya untuk bersikap kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

d) Penghambat individual

Pemimpin memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan secara seksama kebutuhan masing-masing karyawannya.

Berdasarkan beberapa aspek-aspek diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepemimpinan adalah memandu, memberi, dan membangunkan motivasi-motivasi kerja, menjalinkan jaringan-jaringan yang baik, memberikan pengawasan yang efisien.

4. Tugas-tugas Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2005), pemimpin memiliki beberapa tugas diantaranya:

a) Menetapkan sebuah misi yang memberi inspirasi

Misi adalah hal yang krusial. Pemimpin menetapkan misi organisasi, dan jika misi itu tidak bergema secara mendalam, para pengikutnya hanya akan mengikuti gerakan-gerakan.

b) Mengejar laba setelah misi

Laba adalah suatu bisnis yang sukses. Tidak ada orang yang menentang akan pentingnya laba yang sehat. Tidak ada orang yang menentang akan pentingnya laba yang sehat.

c) Memastikan bahwa kompensasi berlangsung adil

Para pemimpin masa depan tidak akan mencari kompensasi raksasa. Mereka malah menolak tawaran remunerasi yang berlebihan dan terus berusaha memastikan bahwa pembayaran untuk mereka proporsional dengan yang lainnya dan pekerja rata-rata lainnya.

d) Menghilangkan demotivator dan rintangan

Jika misi organisasi dibangun dengan hati-hati dan benar-benar autentik, sebagian besar pegawai akan antusias berkumpul disekelilingnya dengan bersemangat.

e) Menjadi pelayan bagi semua pengikutnya

Peran pemimpin adalah menjadi pelayan. Ia secara terus menerus berusaha untuk membantu semua pegawai menjadi lebih puas baik dalam pekerjaan maupun sebagai individu.

f) Menunjukkan sebuah komitmen kepada komunitas

Adalah mungkin bagi para anggota sebuah organisasi untuk membentuk suatu komunitas yang erat. Pemimpin yang efektif adalah seseorang yang

memberi harapan hari esok, mengetahui hal itu dan memastikan bahwa ia memperkuat perasaan dan rasa memiliki komunitas.

g) Menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran dan keadilan

Hal-hal yang penting adalah bahwa semua individu merasa bahwa mereka berada dalam lingkungan dimana mereka belajar, ada keadilan.

Sedangkan menurut Kartono (2005) tugas-tugas kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a) Dalam perurutan waktu yang relatif menjadi semakin pendek, kualitas pekerjaan dan tugas pemimpin mengandung banyak sekali dimensi inovasi (perubahan waktu, pembaharuan) dan perubahan-perubahan serba cepat dalam zaman modern.
- b) Pemimpin harus mampu menyusun pekerjaan yang dilaksanakan dan mampu mengadakan seleksi secara cermat dan banyak alternatif jadi memiliki kemampuan, penentuan, kepuasan yang tepat.
- c) Jika tugas anggota biasa berkualitas statis, lebih banyak pasif dan paruh mengikuti, maka tugas pemimpin ini sifatnya dinamis, kreatif, inovatif, unik dan tidak banyak dibatasi oleh standar norma-norma.
- d) Pemimpin harus bisa menerjemahkan atau menjabarkan ide-ide, konsep organisasi dalam bahasa asing yaitu dalam bentuk, perintah, komando, dan intruksi-intruksi yang jelas sehingga dapat dipahami dan dijalankan oleh karyawannya.

- e) Pemimpin harus sanggup berfikir orientik dan furistik (bisa melihat jauh kedepan) dia akan banyak melakukan aktifitas pada daya imajinasi sendiri sehingga dia bisa kreatif.
- f) Tugas pemimpin yang paling sulit adalah pengambilan keputusan yang memungkinkan berlangsungnya semua kerangka kerja secara efektif dan efisien.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan tugas kepemimpinan yaitu menetapkan sebuah misi yang memberi inspirasi, mengejar laba setelah misi, memastikan bahwa kompensasi berlangsung adil, menghilangkan demotivator dan rintangan, menjadi pelayan bagi semua pengikutnya, menunjukkan sebuah komitmen kepada komunitas, menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran dan keadilan.

D. Kepemimpinan Situasional

1. Defenisi Kepemimpinan Situasional

Pemimpin atau *leader* mempunyai macam-macam pengertian. Defenisi mengenai pemimpin banyak sekali yaitu sebanyak pribadi yang meminati masalah pemimpin tersebut. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu/ pribadi dengan faktor situasi.

Hersey dan Blanchard dalam (Thoha, 2009) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan didasarkan atas hubungan antara:

- a) Arahan dan bimbingan yang diberikan oleh pimpinan.
- b) Tingkat dukungan yang disediakan oleh pimpinan.

- c) Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Selanjutnya (Paul Hersey dan Kenth Blonchard, 1996) menambahkan “suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya” Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan diantaranya hal-hal berikut ini:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
2. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan perannya yang lebih efektif dalam interaksinya dengan orang lain. Konseptual melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya misalnya: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting atau mengetahui gaya kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu, ia menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara

kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin. Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, dan bagai mana tugas-tugas tersebut harus dicapai. Perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin dan saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

2. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan situasional

Menurut Robbins (2006) mengemukakan bahwa aspek-aspek kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

a) Telling

Seorang pemimpin berperilaku merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilaman, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

b) Selling

Seorang pemimpin berperilaku “menjual” dengan perilaku demikian bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terseleksi dengan baik.

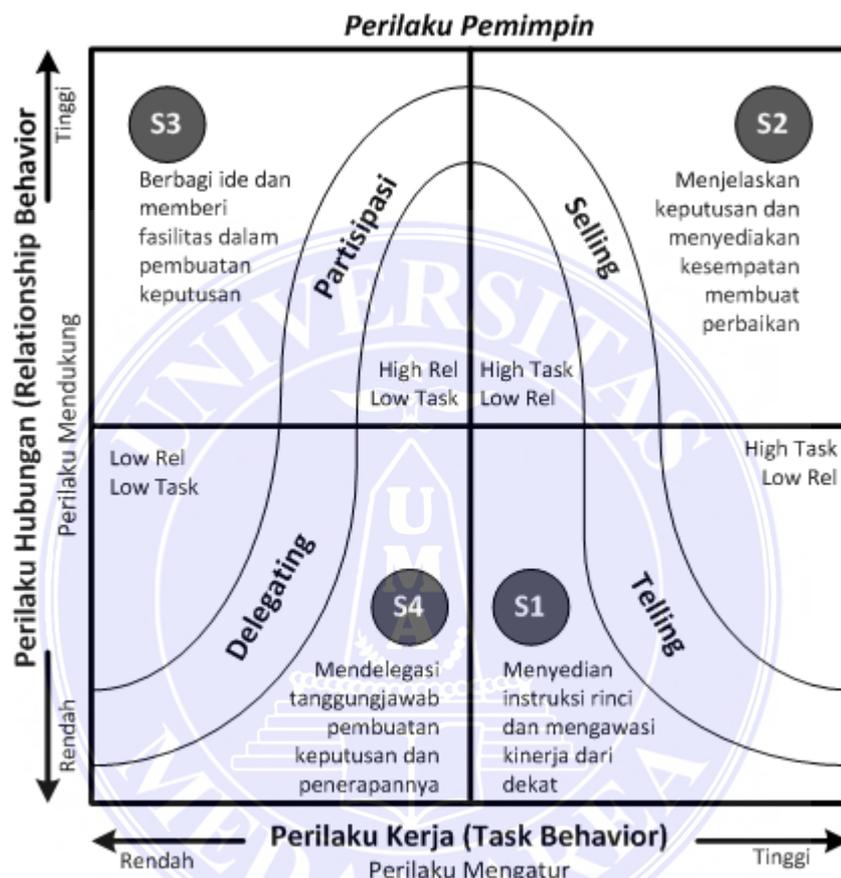
c) Participating

Perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi yang rendah digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif. Perwujudan yang paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

d) Delegating

Seorang pemimpin dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku yang berdasarkan orientasi tugas yang rendah. Dengan demikian model gaya kepemimpinan situasional diperusahaan sangat efektif dikarenakan melihat proses awal penerapannya dimana pemimpin harus jeli memperhatikan situasi kesiapan para karyawannya.

Gambar 1. Dinamika Kepemimpinan Situasional



Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat dibagi menjadi empat bagian yaitu sebagai berikut:

a. Telling (intruksi)

Seorang pemimpin dengan gaya intruksi menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan (dalam perilaku tugas) dan sedikit dukungan (dalam perilaku hubungan). Pimpinan memberikan intruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka dan dicirikan dengan

komunikasi satu arah. Inisiatif pemecah masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.

b. Selling (konsultasi)

Pemimpin dengan gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin masih tetap memberikan pengawasan dalam menyelesaikan tugas-tugas pengikutnya atau bawahannya serta pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Telah melakukan komunikasi dua arah antara pemimpin dengan bawahannya.

c. Partisipasi (partisipasi)

Pemimpin dengan gaya partisipasi menyusun keputusan bersama-sama dengan para bawahan saling tukar-menukar ide/gagasan dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin secara aktif mendengarkan. Hal ini wajar karena bawahan/pengikut telah mengikuti kemampuan untuk melaksanakan tugas.

d. Delegating (delegasi)

Pemimpin dengan gaya delegasi memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan secara keseluruhan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan petunjuk mereka sendiri

karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Kesiapan Pengikut

Tinggi	Moderat	Rendah
R4	R3	R2
Mampu, dan mau atau percaya diri	Mampu tapi tidak mau, tidak aman	Tidak mampu tapi mau dan percaya diri
		R1
		Tidak mampu dan tidak mau juga tidak percaya diri
Pengikut Mengatur		Pemimpin Mengatur

Selanjutnya Sutarto (2006) mengatakan bahwa tingkat kematangan bawahan dapat diperinci menjadi empat tingkatan serta hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang digunakan, yaitu:

1. Tingkat kematangan rendah (R1),

Dengan ciri: tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap. Gaya kepemimpinan yang digunakan mempengaruhi perilaku pada bawahan pada tingkat ini adalah S1 atau gaya kepemimpinan intruksi.

2. Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya (R2)

Dengan ciri: tidak mampu tetapi mau atau yakin. Gaya kepemimpinan yang sesuai digunakan adalah konsultasi atau S2.

3. Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi (R3)

Dengan ciri: mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap. Gaya kepemimpinan yang tepat digunakan adalah partisipasi atau S3.

4. Tingkat kematangan tinggi (R4)

Dengan ciri: mampu/cakap dan mau/yakin. Delegasi atau S4 menjadi gaya kepemimpinan yang cocok untuk mempengaruhi perilaku yang tingkat kematangannya tinggi.

3. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Edi (2009) faktor-faktor gaya Kepemimpinan Situasional adalah sebagai berikut:

- a) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- b) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- c) Persepsi, sikap, dan gaya kepemimpinan
- d) Norma yang dianut kelompok
- e) Rentang kendali
- f) Ancaman dari luar organisasi
- g) Tingkat stres
- h) Iklim yang terdapat dalam organisasi.

E. HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DENGAN DISIPLIN KERJA

Kedisiplinan yang baik dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006).

Salah satu hal yang mendorong karyawan disiplin adalah kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2005) teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan para

bawahannya. Pemimpin harus menjadi contoh yang baik untuk bawahannya seperti berdisiplin yang baik, jujur, adil, dan konsisten. Jadi, kepemimpinan yang mampu memberikan teladan yang baik bagi bawahannya adalah kepemimpinan situasional. Hasibuan (2005) menyatakan untuk meningkatkan disiplin karyawan dari berbagai pihak, bukan hanya para bawahan yang dituntut untuk berdisiplin tapi juga dibutuhkan teladan dari pemimpin sebagai contoh yang baik bagi karyawannya.

Disiplin kerja menurut Hasibuan (2005), kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumberdaya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Agar disiplin kerja berjalan dengan optimal, pemimpin juga harus menerapkan dan dapat menjadi contoh yang baik bagi para bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fazril (dalam Annisa, 2017) dalam penelitiannya juga mengemukakan hal yaitu ada hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan disiplin kerja dengan asumsi bahwa semakintinggi kepemimpinan maka semakin meningkat disiplin kerja bawahannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2014) dengan variabel gaya kepemimpinan situasional juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi semuanya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

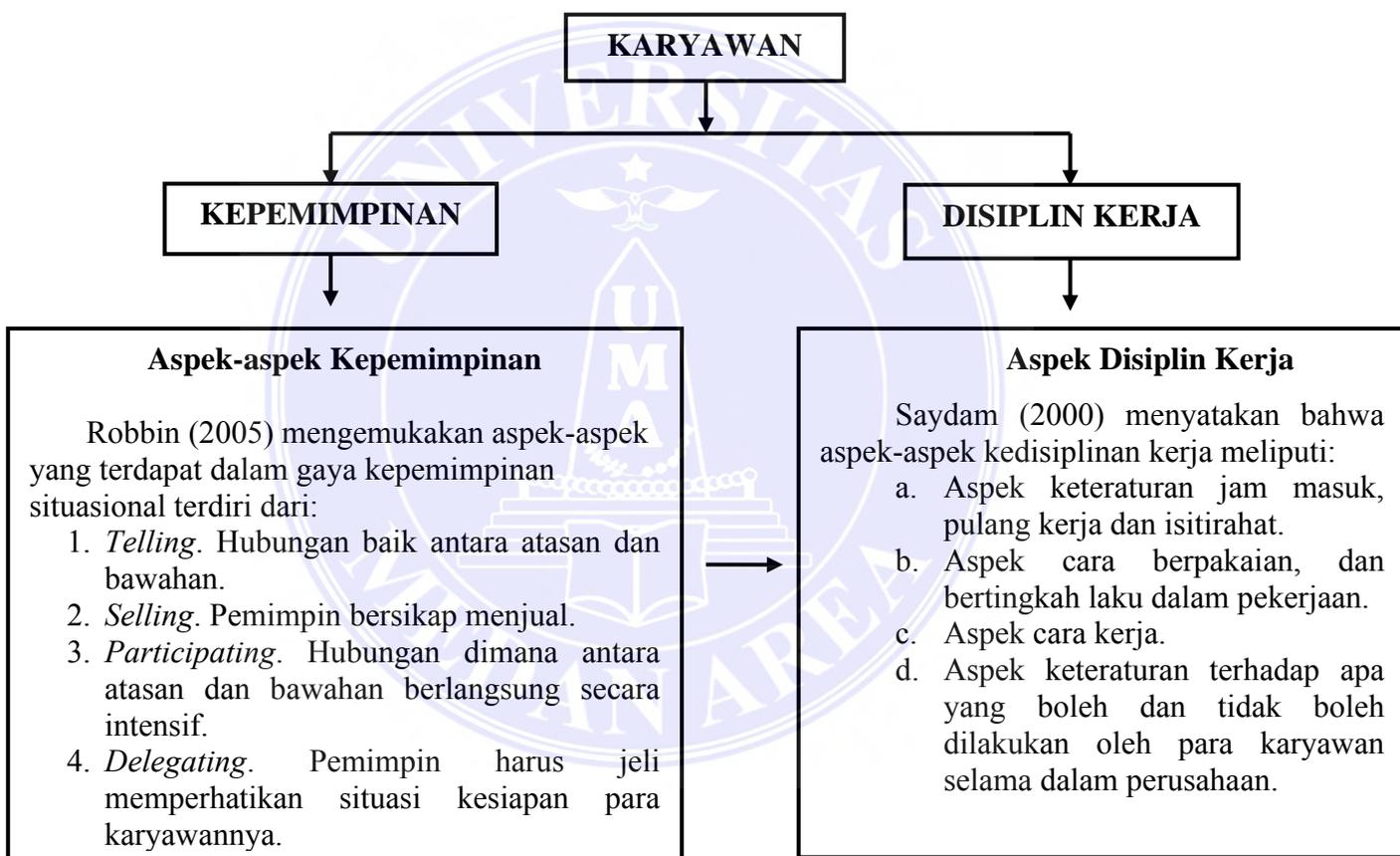
Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang digunakan seseorang pemimpin diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja para bawahannya dan sebaliknya



F. KERANGKA KONSEPTUAL

Hubungan kepemimpinan dengan disiplin kerja dapat dilihat melalui skema berikut ini:

Grafik 1. Kerangka Konseptual



G. HIPOTESIS

Berdasarkan uraian diatas, dapat maka peneliti mengajukan hipotesis yang berbunyi “adanya Hubungan Antara Kepemimpinan situasional Dengan Disiplin Kerja karyawan dengan asumsi semakin baik kepemimpinan maka disiplin kerja semakin tinggi, begitu juga sebaliknya semakin buruk kepemimpinan maka disiplin kerja semakin rendah”.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai, (Sekaran, 2006), penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan dependen.

1. Variabel bebas (independent variable) adalah Kepemimpinan Situasional (X).
2. Variabel terikat (dependent variable) adalah Disiplin Kerja (Y).

B. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

1. Kepemimpinan situasional

kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin dan saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja maksudnya variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel terikanya yaitu disiplin kerja.

C. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian atau jumlah keseluruhan dari suatu sampel. Arikunto (2002). Dalam penelitian ini peneliti mengambil objek penelitian di PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PLN yang berada pada divisi Sumber Daya Manusia (SDM) terdapat dua bagian yaitu bagian divisi perencanaan dan kepegawaian yang berjumlah 40 orang.

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *total sampling* yaitu dimana jumlah sampel dengan jumlah populasi disatukan, Sugiyono (2011).

D. METODE PENGUMPULAN DATA

Jenis penelitian ini berupa pendekatan kuantitatif. Metode penelitian adalah cara yang digunakan peneliti untuk melakukan pengumpulan data. Adapun metode pengumpulan data ini adalah menggunakan metode skala.

Dalam penelitian ini akan digunakan dua buah skala, yaitu skala disiplin kerja dengan kepemimpinan situasional.

1. Disiplin Kerja

disiplin adalah latihan batin dan watak dengan maksud agar segala perbuatan yang dilakukan menunjukkan tata tertib, mantaati ketentuan atau aturan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin dan saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

Model skala ini menggunakan model skala Likert. Pemberian skor skala dilakukan dengan cara memberikan nilai pada masing-masing pilihan jawaban yang terdiri dari 4 pilihan, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Pernyataan skala ini disusun dalam bentuk favourable dan unfavourable. Berdasarkan skala likert ini skoring untuk pernyataan favourable adalah nilai 4 untuk pilihan jawaban Sangat Setuju (SS), nilai 3 untuk jawaban Setuju (S), nilai 2 untuk pilihan jawaban Tidak Setuju (TS), dan nilai 1 untuk pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS). Sedangkan untuk pernyataan unfavourable, nilai 1 untuk pilihan jawaban Sangat Setuju (SS), nilai 2 untuk pilihan jawaban Setuju (S), nilai 3 untuk pilihan jawaban Tidak Setuju (TS), dan nilai 4 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS).

Tabel 2. Bobot Nilai Skor Jawaban

Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Favourable	4	3	2	1
Unfavourable	1	2	3	4

E. TEKNIK UJI INSTRUMEN PENELITIAN

1. Uji Validitas Instrumen

Dalam penelitian ini uji validitas instrumen menggunakan rumus penghitungan statistik korelasi product moment dari pearson. Rumus angka kasar karl pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antar tiap butir dengan skor total.

Dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left[\left(\sum x^2 \right) - \frac{(\sum x)^2}{N} \right] \left[\left(\sum y^2 \right) - \frac{(\sum y)^2}{N} \right]}}$$

Keterangan :

R_{xy} : Koefisien korelasi skor item (X) dan skor total item (Y)
 $\sum XY$: Jumlah dari hasil perkalian antara variable X dengan variable Y
 $\sum X$: Jumlah skor seluruh subjek setiap item
 $\sum Y$: Jumlah skor seluruh item
 $\sum X^2$: Jumlah kuadrat skor X
 $\sum Y^2$: Jumlah kuadrat skor Y
 N : Jumlah subjek

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas pernyataan dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan analisis Alpha-Cronbach adapun rumus yang digunakan dalam teknik alpha-cronbach adalah :

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_i^2 o_i}{oiz} \right)$$

Keterangan :

r_{11} : *reliabilitas*

n : jumlah item yang valid

$\sum_1^2 0$: jumlah varians skor tiap – tiap item

$0 i 2$: varians total

F. METODE ANALISIS DATA

Analisis data yang digunakan adalah melalui sebar angket yang akan dianalisis di statistic melalui korelasi product moment. Dengan tujuan utama penelitian ini yakni ingin melihat hubungan kepemimpinan dengan disiplin kerja karyawan.

Rumus yang digunakan dalam mencari hubungan tersebut menggunakan korelasi product moment dari Karl Pearson sebagai berikut:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}\right) \left(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}\right)}}$$

Keterangan:

- r : koefisien korelasi antar variabel bebas dengan variabel terikat
 $\sum xy$: jumlah hasil kali antar skor variabel bebas dengan skor variabel terikat
 $\sum X$: jumlah skor variabel X
 $\sum Y$: jumlah skor variabel Y
 $\sum X^2$: jumlah kuadrat skor variabel X
 $\sum Y^2$: jumlah kuadrat skor variabel Y
 N : jumlah subjek.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Orientasi Kancan Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya PLN

PLN berawal di akhir abad ke-19, perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan, saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan sendiri. Pada tahun 1942-1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, yaitu setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Proses peralihan kekuasaan kembali terjadi di akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945, saat Jepang menyerah kepada sekutu. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/ Pegawai Listrik dan Gas yang bersama-sama dengan Pimpinan KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan umum dan Tanga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW.

Pada tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas yang dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang sama, 2 (dua) perusahaan negarayaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik milik negara dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas diresmikan. Pada tahun 1972, sesuai

dengan Peraturan Pemerintah No.17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang.

2. Visi PLN

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

3. Misi PLN

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

B. Persiapan Penelitian

Persiapan penelitian ini meliputi persiapan administrasi, yaitu mengenai perijinan penelitian secara informal yang dilanjutkan dengan pengurusan surat ijin penelitian dari Universitas Medan Area. Selanjutnya persiapan penelitian ini juga membahas tentang alat ukur penelitian.

1. Persiapan Alat Ukur

a. Skala Kepemimpinan Situasional

Skala Kepemimpinan Situasional yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek Kepemimpinan Situasional menurut Robbin (2005) terdiri dari *Telling, Selling, Participating, Delegating*.

Metode Skala yang digunakan adalah Skala Kepemimpinan Situasional. Seluruh item skala Kepemimpinan Situasional bersifat *favourable* yang disusun dalam format Skala *Likert* dan pada setiap pernyataan diberikan empat pilihan jawaban yang memiliki rentang nilai 4, 3, 2, dan 1. Dengan kategori jawaban SS (Sangat Setuju = 4), S (Setuju = 3), TS (Tidak Setuju = 2) dan STS (Sangat Tidak Setuju = 1). Berikut ini merupakan table distribusi butir skala Kepemimpinan Situasioal.

Tabel 3.
Distribusi Item Kepemimpinan Situasional Sebelum Uji Coba

NO.	Variable	Aspek	Item	Jumlah
1.	Kepemimpinan	Telling	1,3,11,12,14,16,17,18	8
2.	Situasional	Selling	2,5,13,15,19,20,22,25,26,27,28,33	12
3.		Participating	4,7,9,10,23,24,29,30,32,34,35,36	12
4.		Delegating.	6,8,21,31	4
Jumlah				36

b. Skala Disiplin Kerja

Skala Disiplin Kerja yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan karakteristik menurut Saydam (2000) menyatakan bahwa aspek-aspek kedisiplinan kerja meliputi aspek keteraturan jam masuk, aspek cara berpakaian, aspek cara kerja, aspek keteraturan.

Metode Skala yang digunakan adalah Skala *Likert*. Dalam Skala *Likert* memiliki 2 (dua) sifat yaitu *Favorable* (Pernyataan Positif) yang memiliki rentang nilai sebagai berikut : SS (Sangat Setuju = 4), S (Setuju = 3), TS (Tidak Setuju = 2) dan STS (Sangat Tidak Setuju = 1) dan *Unfavorable* (Pernyataan Negatif) yang memiliki rentang nilai sebagai berikut : SS (Sangat Setuju = 1), S (Setuju = 2), TS (Tidak Setuju = 3) dan STS (Sangat Tidak Setuju = 4). Berikut ini merupakan table distribusi butir skala Kepuasan Kerja.

Table 4
Distribusi Item Skala Disiplin Kerja Sebelum Uji Coba

No	Karakteristik	Indikator	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1.	Keteraturan jam masuk, pulang kerja dan istirahat.	Ketepatan waktu	2,3,8,9,14	7,11,24,25,26	10
2.	Cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.	Disiplin pada pakaian dan atribut.	4,22	12,30	4
3.	Teknik atau cara kerja.	Tanggung jawab kerja.	10,13,15,23	16,27,31,32	8
4.	Keteraturan terhadap apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan	Ketaatan terhadap peraturan	1,5,18,21,28	6,17,19,20,29	10
Jumlah					32

c. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 13 Desember 2018 sampai 21 Desember 2018 dimulai pada pukul 14.00 WIB, Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan uji coba terpakai kepada karyawan divisi Sumber Daya Manusia di PT.PLN (Persero) yang berjumlah 40 karyawan.

1. Hasil Uji Coba Terpakai Skala Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan hasil uji coba terpakai skala Kepemimpinan Situasional, menunjukkan bahwa dari 36 item yang telah tersusun, terdapat 29 item yang valid karena memenuhi indeks daya beda (r_{bt}) $0,775 > 0,3$ daya bedanya dianggap makin memuaskan dan 7 item yang dinyatakan gugur dengan butir nomor 5,6,8,11,19,30, dan 31. Skor bergerak dari $r_{bt} = 0,329$ sampai $r_{bt} = 0,775$. Berikut ini table yang merupakan distribusi skala Kepemimpinan Situasional setelah dilaksanakan uji coba.

Table 5.
Distribusi Skala Kepemimpinan Situasional Setelah Uji Coba

NO	VARIABLE	ASPEK	ITEM		JUMLAH
			VALID	GUGUR	
1.	Kepemimpinan Situasional	<i>Telling</i>	1,3,12,14,16,17,18	11	8
		<i>Selling</i>	2,13,15,20,22,25,26,27,28,33	5,19	12
		<i>Participating</i>	4,7,9,10,23,24,29,32,34,35,36	30	12
		<i>Delegating</i>	21	6,8,31	4
Jumlah					36

Setelah pengujian validitas item, kemudian dilanjutkan dengan analisis reliabilitas. Teknik uji reliabilitas skala Kepemimpinan Situasional menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan indeks reliabilitas yang diperoleh sebesar = 0.903. Hal ini menunjukkan bahwa skala Kepemimpinan Situasional dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, yaitu dapat digunakan saat yang lain dalam mengungkap variable Kepemimpinan Situasional.

2. Hasil Uji Coba Terpakai Skala Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil uji coba Skala Disiplin Kerja, menunjukkan bahwa dari 32 item yang telah tersusun, terdapat 27 item yang valid karena memenuhi indeks daya beda (r_{bt}) 0,829 > 0,3 daya bedanya dianggap makin memuaskan dan 5 item yang dinyatakan gugur dengan butir nomor 6, 11, 18, 20, dan 26. Skor bergerak dari r_{bt} = 0,320 sampai r_{bt} = 0,829. Berikut ini table yang merupakan distribusi skala Disiplin Kerja setelah dilaksanakan uji coba.

Table 6.
Distribusi Skala Disiplin Kerja Setelah Uji Coba

No	Karakteristik	Indikator	Item		Jumlah
			Valid	Gugur	
1.	Keteraturan jam masuk, pulang kerja.	Ketepatan waktu	2,3,7,8,9,14,24,25	11,26	10
2.	Cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan	Disiplin pada pakaian dan atribut	4,12,22,30	-	4
3.	Tehnik atau cara kerja	Tanggung jawab kerja	10,13,15,16,23,27,31,32	-	8
4.	Keteraturan terhadap apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan	Ketaatan terhadap peraturan	1,5,17,19,21,28,29	6,18,20	10
Jumlah					32

Setelah pengujian validitas item, kemudian dilanjutkan dengan analisis reliabilitas. Teknik uji reliabilitas skala Disiplin Kerja menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan indeks reliabilitas yang diperoleh sebesar = 0.912. Hal ini menunjukkan bahwa skala Disiplin Kerja dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, yaitu dapat digunakan saat yang lain dalam mengungkap variable Disiplin Kerja.

Table 7.
Hasil Uji Reliabilitas
Skala Kepemimpinan Situasional dan Skala Disiplin Kerja

Skala	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Situasional	0,903	Reliabel
Disiplin Kerja	0,912	Reliabel

C. Analisis Data dan Hasil Penelitian

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Korelasi Product Moment* dari Pearson. Teknik analisis data ini digunakan dalam upaya mengungkap hubungan antara satu variabel bebas yaitu Kepemimpinan Situasional dan satu variabel terikat, yaitu Disiplin Kerja. Namun sebelum data dianalisis untuk pengujian hipotesis maka perlu dilakukan analisis uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linearitas hubungan. Uji asumsi harus terpenuhi agar analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilakukan.

1. Uji Normalitas Sebaran

Uji normalitas sebaran adalah untuk membuktikan bahwa penyebaran data penelitian yang menjadi pusat perhatian. Uji normalitas sebaran dianalisis dengan menggunakan formula *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Berdasarkan analisis tersebut, maka diketahui bahwa data residual variabel Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja mengikuti sebaran normal, yaitu berdistribusi normal. Sebagai kriterianya apabila $Asmp. Sig\ 2\ tailed\ (P) > 0,05$ maka sebarannya dinyatakan normal, sebaliknya apabila $Asmp. Sig\ 2\ tailed\ (P) < 0,05$ maka sebarannya dinyatakan tidak normal. Berikut Tabel rangkuman hasil perhitungan uji normalitas sebaran.

Table 8.
Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran

Variabel	MEAN	K-S	SD	P	Keterangan
Kepemimpinan Situasional	94,13	0,589	10,041	0,879	Normal
Disiplin Kerja	87,85	1,085	8,663	0,190	Normal

Keterangan

Mean	: Nilai rata-rata
K-S	: Distribusi normal baku
SD	: Standar Deviasi
P	: Signifikasi

Berdasarkan hasil perhitungan pengujian normalitas *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh nilai Asmp. Sig 2 tailed (P) > 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

2. Uji Linearitas Hubungan

Uji linearitas hubungan dimaksudkan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, artinya apakah Kepemimpinan Situasional dapat membentuk Disiplin Kerja.

Berdasarkan uji linearitas, dapat diketahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini dapat atau tidak dianalisis secara korelasional. Hasil analisis menunjukkan bahwa antara Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja mempunyai hubungan yang linear. Sebagai kriterianya apabila P beda < 0,05 maka dapat dinyatakan linear. Berikut tabel hasil perhitungan uji linearitas.

Table 9.
Hasil Perhitungan Uji Linearitas

Korelasional	F Beda	P Beda	Keterangan
X-Y	2,228	0.000	Linear

Keterangan

X	: Kepemimpinan Situasional
Y	: Disiplin Kerja
F Beda	: Koefisien Linearitas
P Beda	: Proporsi Peluang Ralat

3. Hasil Perhitungan Analisis Data

Berdasarkan hasil analisis dengan Metode Korelasi *Product Moment* dari Pearson, diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Kepemimpinan Situasional dengan Disiplin Kerja. Dapat dilihat dari Koefisien (r_{xy}) = 0,472 dan Kriteria $P = 0,000 < 0,05$. Maka dapat diartikan semakin tinggi Kepemimpinan Situasional maka akan semakin tinggi Disiplin Kerja.

Koefisien determinan (r^2) dari hubungan antara variabel bebas X dan variabel terikat Y adalah sebesar $r^2 = 0,175$. Ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif yang diberikan Kepemimpinan Situasional dengan Disiplin Kerja sebesar 17,5%. Berikut Tabel rangkuman hasil perhitungan Analisis Korelasi.

Table 10
Hasil Perhitungan Korelasi Product Moment Koefisien Determinan

Statistik	Koefisien (r_{xy})	Koefisien Determinan (r^2)	BE%	P	Ket
X-Y	0,472	0,175	17,5%	0,000	signifikan

Keterangan

- X :KepemimpinanSituasional
 Y : Disiplin Kerja
 r_{xy} : Koefisien hubungan antara X dengan Y
 r^2 : Koefisien Determinan X terhadap Y
 P : Peluang terjadinya kesalahan
 BE % : Bobot sumbangan efektif X terhadap Y dalam persen

4. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Empirik

1. Mean Hipotetik

Mean hipotetik adalah rata-rata skor dari jumlah butir skala yang dipakai dalam penelitian. Oleh karena itu mean ini bersifat sementara karena mengacu pada jumlah butir bukan berdasarkan jumlah skor yang telah diperoleh subjek.

a. Kepemimpinan Situasional

Jumlah butir yang dipakai dalam mengungkap variabel Kepemimpinan Situasional adalah sebanyak 29 butir, yang diformat dengan Skala Likert dalam 4 pilihan jawaban, maka mean hipotetik dari Kepemimpinan Situasional adalah $\{(29 \times 4) + (29 \times 1)\} : 2 = 72,5$

1) Disiplin Kerja

Jumlah butir yang dipakai dalam mengungkap variabel Disiplin Kerja adalah sebanyak 27 butir, yang diformat dengan Skala Likert dalam 4 pilihan jawaban, maka mean hipotetik dari Disiplin Kerja adalah $\{(27 \times 4) + (27 \times 1)\} : 2 = 67,5$

2. Mean Empirik

Mean empirik adalah nilai rata-rata yang bersifat teoritis yang mana mean ini mengacu pada total keseluruhan skor subjek yang telah diperoleh dibagi dengan sejumlah subjek. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai mean empirik Kepemimpinan Situasional sebesar 94,13 dan mean empirik Disiplin Kerja sebesar 87,85.

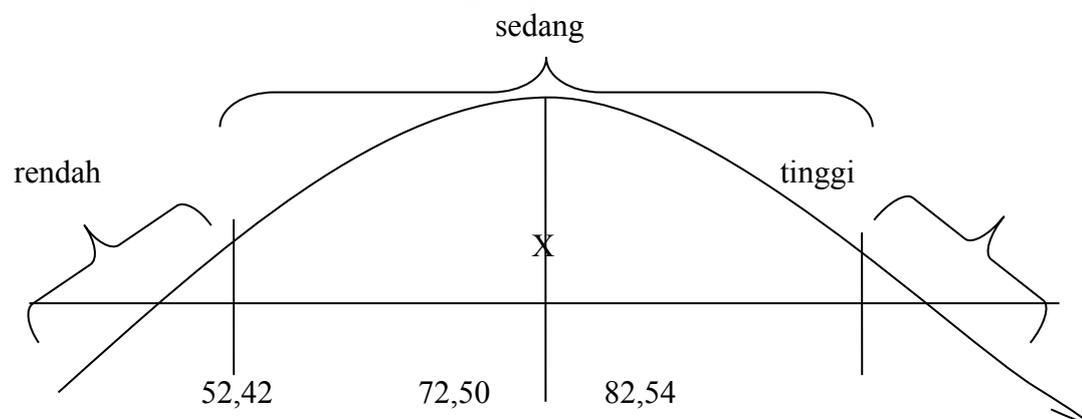
3. Standar deviasi

Variabel Kepemimpinan Situasional memiliki nilai SD sebesar 10,041 sedangkan Variabel Disiplin Kerja memiliki nilai SD sebesar 8,663.

a) Kriteria

Kriteria yang dipakai untuk menentukan tinggi atau rendahnya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja digunakan kurva normal yang dibagi 5 bidang/daerah dengan menggunakan mean hipotetik (MH) sebagai titik tengah dalam kurva normal. Selanjutnya besar satu bidang ditentukan oleh besarnya 1 *standar deviasi* (SD). Nilai yang berada dibawah batas nilai $-2SD$ dinyatakan sangat rendah, nilai yang berada diantara batas nilai $-2SD$ sampai batas $-1SD$ dinyatakan rendah, nilai yang berada diantara batas nilai $-1SD$ sampai $+1SD$ dinyatakan normal/sedang, nilai yang berada diantara batas $+1SD$ sampai $+2SD$ dinyatakan tinggi dan nilai yang berada diatas $+2SD$ dinyatakan sangat tinggi. Berikut ini adalah grafik kurva normal serta tabel hasil perhitungan mean hipotetik dan mean empirik dari Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja:

Gambar 2.
Kondisi Kepemimpinan Situasional Subjek Penelitian



Gambar 3.
Kondisi Disiplin Kerja Subjek Penelitian

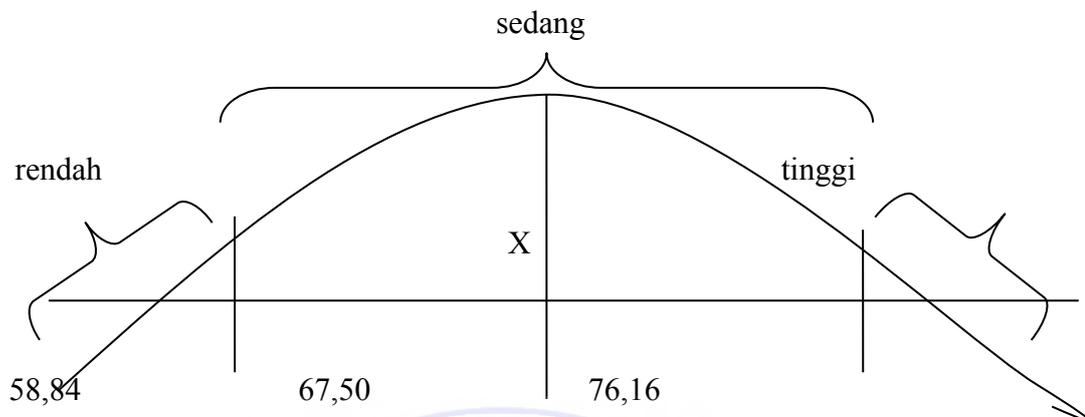


Table 11.
Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik

Variabel	SD	Nilai Rata-rata		Keterangan
		Hipotetik	Empirik	
Kepemimpinan Situasional	10,041	72,5	94,13	Tinggi
Disiplin Kerja	8,663	67,5	87,85	Tinggi

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis dengan Metode Korelasi *Product Moment* dari Pearson, diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan disiplin kerja. Dapat dilihat dari Koefesien (r_{xy}) = 0,472 dan Kriteria $P = 0,000 < 0,05$.

1. Hasil Korelasi ini sesuai dengan teori disiplin kerja yang memiliki faktor salah satunya ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan situasional dengan disiplin kerja. Poerwandarminta (dalam Anoraga, 2010) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah latihan batin dan watak dengan maksud agar

segala perbuatan yang dilakukan menunjukkan tata tertib, mantaati ketentuan atau aturan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Disiplin merupakan kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan (Handoko, dalam Sinambel, 2012).

Setiap karyawan memiliki disiplin kerja yang berbeda satu sama lain, tergantung pada faktor apa yang menyebabkan munculnya kedisiplinan dalam bekerja. Singodimedjo (2000), faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain Besar kecilnya pemberian kompensasi, Besar kecilnya pemberian kompensasi yaitu dapat mempengaruhi tegaknya disiplin kerja, Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, sama karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan, Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada peraturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama, 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, Ada tidaknya pengawasan pimpinan, perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang

telah ditetapkan, Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan, karyawan tidak hanya puas dengan menerima kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri, Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang dapat mendukung tegaknya disiplin kerja.

Hersey dan Blanchard (dalam Miftah Thoha, 1996) mengemukakan pengertian Kepemimpinan Situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin dan saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan hasil bahwa sumbangan efektif Kepemimpinan Situasional terhadap Disiplin Kerja adalah sebesar $r^2 = 0,175$ yang dapat dilihat dari koefisien determinan (r^2) dari hubungan antara variabel bebas X dan variabel terikat Y. Ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif yang diberikan Kepemimpinan Situasional kepada Disiplin Kerja sebesar 17,5%. Dari persentase sumbangan ini maka terlihat bahwa 82,5% sisa dari sumbangan efektif dipengaruhi oleh faktor-faktor lain secara teoritis seperti gaji, kepemimpinan, kedudukan, kesempatan promosi, kedudukan atau jabatan dan lain-lain untuk mengungkap kedisiplinan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh pada karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, didapatkan kepemimpinan situasional yang tergolong tinggi. Hal ini didasarkan dari perolehan nilai Mean Empirik (94,13) yang lebih besar dari nilai Mean Hipotetik (72,5), Begitupula

dengan hasil disiplin kerja karyawan tergolong tinggi dimana nilai Mean Empirik (87,85) lebih besar dari nilai Mean Hipotetik (67,5). Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan fenomena yang peneliti temukan saat pertama kali melakukan observasi dan wawancara. Hal ini bisa saja disebabkan karena peneliti hanya mengobservasi dan mewawancarai beberapa karyawan, serta ada kemungkinan indikasi bahwa karyawan tidak ingin mencoreng nama baik perusahaan itu sendiri. sebab pada dasarnya kedisiplinan kerja pada setiap karyawan akan berbeda satu sama lain. Setelah diberikan skala dan dilakukan penelitian kepada karyawan, ternyata didapatkan hasil bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Situasional adalah salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja. Kepemimpinan Situasional yang berbeda dapat menimbulkan disiplin kerja yang berbeda pula saat bekerja pada karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fazril (2014) dalam penelitiannya juga mengemukakan hal yaitu ada hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan disiplin kerja dengan asumsi bahwa semakin tinggi kepemimpinan maka semakin meningkat disiplin kerja bawahannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2014) dengan variabel gaya kepemimpinan situasional juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, dan perilaku delegasi semuanya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Dari uraian diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional

mempunyai hubungan dan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berpedoman pada hasil-hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil analisis dengan Metode Korelasi *Product Moment* dari Pearson, diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Kepemimpinan Situasional dengan Disiplin Kerja. Dapat dilihat dari Koefesien (r_{xy}) = 0,472 dan Kriteria $P = 0,000 < 0,05$. Maka dapat diartikan semakin tinggi Kepemimpinan Situasional maka akan semakin tinggi disiplin Kerja.

Koefesien determinan (r^2) dari hubungan antara variabel bebas X dan variabel terikat Y adalah sebesar $r^2 = 0,175$. Ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif yang diberikan Kepemimpinan Situasional kepada Disiplin Kerja sebesar 17,5%. Dari persentase sumbangan ini maka terlihat bahwa 82,5% sisa dari sumbangan efektif dipengaruhi oleh faktor-faktor lain secara teoritis seperti gaji, kepemimpinan, kedudukan, kesempatan promosi, kedudukan atau jabatan dan lain-lain untuk mengungkap kedisiplinan kerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka berikut hal-hal yang dapat disarankan antara lain:

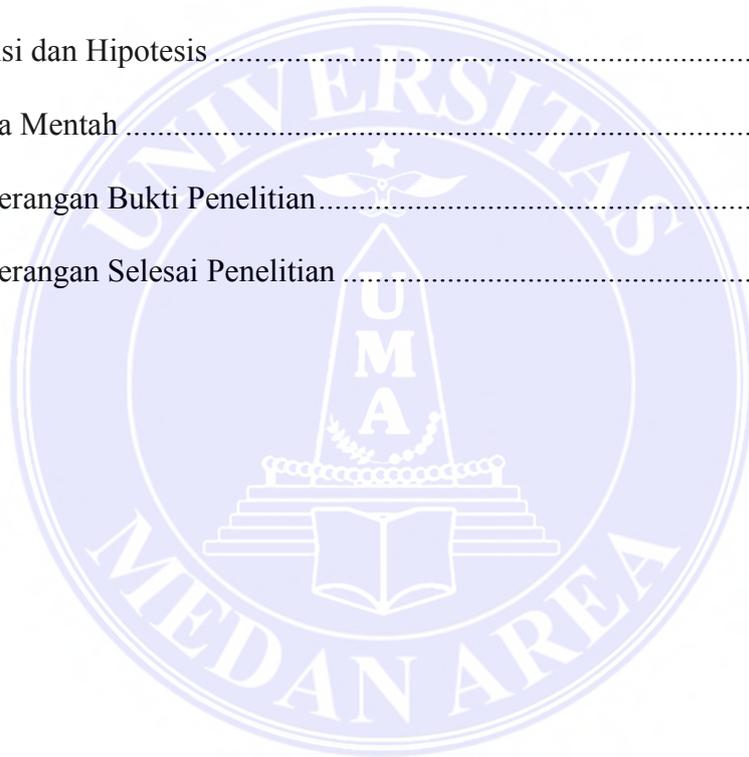
1. Secara umum jika dilihat dari identifikasi tingkat kecenderungan Disiplin Kerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Sumatra Utara tergolong tinggi, untuk itu diharapkan pihak perusahaan mampu mempertahankan hal tersebut. Namun berdasarkan hasil kuesioner Disiplin

Kerja Karyawan, pada pernyataan nomor 11 yaitu jarak tempat tinggal mempengaruhi ketepatan waktu saya datang ke kantor yang mengacu pada kedisiplinan kerja dan volume pekerjaan itu sendiri mendapatkan skor yang paling rendah dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Dengan ini diharapkan kepada karyawan untuk datang lebih awal ke kantor karena datang lebih cepat ke kantor akan memberikan ketenangan sebelum melakukan pekerjaan, selain itu disarankan kepada karyawan sebelum melakukan pekerjaan diharapkan untuk berdoa dan melakukan “penyegaran otak” serta tersenyum sehingga pada saat memulai bekerja karyawan dapat melakukannya dengan baik dan membantu karyawan untuk berfikir positif. Hal ini dapat digunakan sebagai pertimbangan agar disiplin kerja karyawan semakin meningkat, sehingga berdampak positif kepada perusahaan itu sendiri.

2. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain secara teoritis seperti, kesempatan promosi, kepemimpinan, dan lain-lain untuk mengungkap Disiplin Kerja pada karyawan, serta disarankan untuk menambah sampel penelitian karena dengan sampel yang lebih banyak maka hasil analisis dari penelitian yang didapatkan lebih akurat. Disarankan juga melakukan penelitian sejenis di PT.PLN (Persero) yang berada di wilayah lain atau di perusahaan lain agar dapat dibandingkan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	74
A. Skala Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja.....	75
B. Uji validitas dan reliabilitas skala Kepemimpinan Situasional.....	81
C. Uji validitas dan reliabilitas skala Disiplin Kerja	84
D. Uji Normalitas.....	87
E. Uji ANOVA.....	89
F. Uji Asumsi dan Hipotesis	89
G. Hasil Data Mentah	90
H. Surat Keterangan Bukti Penelitian.....	92
I. Surat Keterangan Selesai Penelitian	93



DAFTAR PUSTAKA

- Almigo, N. (2004). Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktifitas karyawan. *Jurnal pshyce*, volume 1, No. 1
- Anissa.(2017). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Disiplin Kerja Pada Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Fakultas Psikologi. *Skripsi*. Universitas Medan Area.
- Anoraga, P. (2010). Psikologi Kerja. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Arikunto. (2006). Prosedur Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daswati. (2012). Implementasi Peran Kepemimpinan dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi. *JURNAL ACADEMICA*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Tadulako.
- Edi. S. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenada Media.
- Fathoni .(2006). Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT
- Hasibuan, M.S.P. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- HerseyP, Blanchard. Ken. (2002). Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat Penerjemah Agus Dharma. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Hughes, dkk. (2012). Leadership: “Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman”. Ed. 7. Salemba Humanika: Jakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, (2006). Jakarta: Balai Pustaka.

- Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartono, K. (2005), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, CV. Rajawali.Cetakan ke Enam.
- Lussier, Robert N. and Christopher F. Achua. (2002). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, South-Western College Publishing, United States.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Munandar, A.S, (2014). *Psikologi Industri dan Organisasi (rev-ed)*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Nawawi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito. A. (1991). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta.
- Northhouse, G. Peter. (2016). *Kepemimpinan: Indeks Permata Puri Media*
- Prijodarminto, S. (1994). *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Abadi.
- Putra. S. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Skripsi. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro Semarang.*
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan Dan Perilaku organisasi*. Jakarta : PT.RajaGrafindo Persada.

- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambatan.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Singodimedjo, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Slamet. A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Negri Semarang Press. Semarang.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sutarto. (2006). *Dasar-dasar Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Thoha, M. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT.RajaGrafindo Persada.
- Thoha, M. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta :PT. Raja Grafindo Persada.
- Timotius. K. H. (2016). *Kepemimpinan dan Kepengikutan Teori dan Perkembangannya*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* Jakarta: PT. Indeks.