

**PERANAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATAN DISIPLIN  
KERJA KARYAWAN**

**(Studi Pada Karyawan Kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**AGUNG T. FACHRIANTO**

**0210323008-32**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINITRASI BISNIS**

**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG**

**2007**

## ABSTRAKSI

### PERANAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana)

Oleh : **Agung T. Fachrianto**  
(0210323008)

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang amat penting dalam suatu perusahaan seperti CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana. Dalam mencapai tujuan organisasi maka perlu tenaga kerja yang dapat diandalkan, yang mempunyai rasa tanggungjawab tinggi, ketrampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan. Menghadapi kenyataan tersebut, peran pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan sangatlah penting karena merupakan salah satu faktor utama pembentuk keunggulan untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi serta menjadi kunci kemajuan di masa yang akan datang. Dari latar belakang tersebut diatas tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menggambarkan secara jelas peranan pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan. Sehubungan dengan tujuan tersebut, maka permasalahan yang diangkat oleh peneliti ini adalah bagaimana peranan pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan?

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif. Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi dalam penelitian ini penulis menggunakan analisa data secara kualitatif yang tidak mempergunakan perhitungan statistik (non uji statistik).

Berdasarkan analisis dan interpretasi data, hasil menunjukkan bahwa peranan pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan dapat dikatakan baik, karena pemimpin mampu melaksanakan peranannya dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan. Peranan pemimpin diantaranya adalah memberikan instruksi dan tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan, memberikan penjelasan dan pengarahan kepada karyawan terhadap suatu tugas, memberikan penghargaan kepada karyawan setelah berhasil menjalankan tugas dengan baik, pemberian contoh atau teladan oleh pimpinan dalam mematuhi tata tertib dan peraturan organisasi, pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar tata tertib dan peraturan organisasi, meminta laporan baik lisan maupun tulisan penyelesaian pekerjaan, penilaian pelaksanaan pekerjaan pada para karyawan. Sedangkan disiplin kerja karyawan terbagi dalam dua macam yaitu, tingkat kepatuhan karyawan dan tingkat ketertiban karyawan. Tingkat kepatuhan karyawan meliputi, kesesuaian penyelesaian tugas dengan target pelaksanaan, kepatuhan terhadap jam kerja, kepatuhan terhadap perintah atasan.

Sedangkan tingkat ketertiban karyawan meliputi, ketertiban terhadap prosedur kerja dan ketertiban dalam menggunakan peralatan kantor.

Adapun kesimpulannya adalah bahwa peranan pemimpin pada CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana dalam usahanya meningkatkan disiplin kerja karyawan dapat dikatakan baik. Hal ini terlihat dalam suasana dalam kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana yang tertib dan kondusif serta ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan, mampu mematuhi jam kerja dan perintah atasan. Para karyawan juga memiliki ketertiban dalam menggunakan peralatan kantor serta mampu menyesuaikan diri dengan prosedur kerja dan peraturan organisasi.

Saran yang dapat penulis kemukakan adalah pemimpin hendaknya mempertahankan perannya dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan karena dengan kedisiplinan dapat membantu dalam menciptakan suasana yang tertib dan kondusif di tempat kerja. Perlu adanya keleluasaan kerja di tiap bagian yang memungkinkan bagi pimpinan untuk menerapkan cara-cara tertentu yang dapat menciptakan kondisi kerja yang baik dan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Secara rutin melakukan aktifitas yang membuat hubungan pribadi antara pimpinan dan karyawan menjadi lebih akrab, menciptakan persaingan kerja yang sehat antar karyawan serta memberikan penghargaan pada karyawan yang berprestasi.



## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“PERANAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN” (Studi Pada Karyawan Kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang)**”. Penulisan skripsi ini disusun sebagai tugas akhir untuk salah persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih banyak kekurangan jauh dari sempurna, yang sempurna hanyalah Allah SWT. Sebagai ungkapan rasa kebahagiaan atas terselesaikannya penulisan skripsi ini, penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak atas bantuan dan do'a serta dukungannya. Oleh Karena itu penulis menghaturkan rasa homat dan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, D.E.A. selaku Ketua Jurusan Adminitrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. Moch. Soe'oed Hakam, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Djanalis Djanaid, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan serta masukan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen yang telah memberikan ilmu dengan sabar dan ikhlas kepada penulis, semoga menjadi ilmu yang bermanfaat.

6. Pimpinan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian diperusahannya.
7. Mas udin, staf dan karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang yang dengan baik hati dan sabar dalam memberikan bantuan dan informasi data-data yang terkait dengan penelitian.
8. Ytc. Bapak Ipung dan Ibu Mama Ut, Mbak Yanik dan Mas Yayan beserta Tya, Udy dan Syafri, Mbak Yanti dan Mas Teguh beserta Dini dan Diva, Mbak Ririn dan Mas Iyok beserta Aryo atas cinta, perhatian, dorongan, semangat dan do'anya demi keberhasilanku.
9. Ayah, Ibu, Mbak Ami dan Mas Hadi beserta Rafi dan Kisan, dan juga Eci atas cinta, perhatian, dorongan, semangat dan do'anya demi keberhasilanku.
10. Devi yang selalu menemani, perhatian, semangat dan do'anya dan yang dengan sabar menunggu, terima kasih banget ya....
11. Para pengungsi SumberSari 226C dan Remujung 54D atas semangat dan dukungannya.
12. Nanang cepet sembuh ya, jangan sakit lagi dan Pak Dhe semoga bisa putih tapi mustahil, tetep kriting aja dan cepet nikah.
13. Kepada semua sobat-sobatku MAFIA Bisnis 2002.
14. Kepada semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan yang selama ini telah banyak membantu dan memberikan semangat dan do'anya.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan banyak orang serta dapat sekedar sumbangan pikiran bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Amien.....

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Malang, Juli 2007

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	5
E. Sistematika Pembahasan.....	5

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

A. Peranan .....	7
1. Pengertian Peranan.....	7
2. Daya Guna Peran.....	8
B. Pemimpin.....	10
1. Pengertian Pemimpin.....	10
2. Syarat Pemimpin.....	10
3. Fungsi Pemimpin.....	12
4. Komponen Kepemimpinan.....	16
C. Disiplin Kerja Karyawan.....	17
1. Pengertian Disiplin Kerja Karyawan.....	17
2. Arti Penting Disiplin Kerja.....	19

3. Tujuan Disiplin Kerja.....	20
4. Gejala Penurunan Disiplin Kerja Karyawan.....	21
5. Tindakan Dalam Pendisiplinan .....	22
D. Hubungan Pemimpin Dengan Disiplin Kerja.....	23

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	25
B. Fokus Penelitian.....	26
C. Lokasi Penelitian.....	27
D. Sumber Data .....	28
E. Teknik Pengumpulan data.....	28
F. Instrument Penelitian.....	29
G. Metode Analisis Data .....	29

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Penyajian Data .....	31
1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	31
2. Tujuan, Tugas Pokok, Misi dan Sasaran Perusahaan .....	32
3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	34
4. Deskripsi Kondisi Kekaryawanan .....	42
5. Prosedur Perolehan Kontrak.....	45
6. Peraturan Disiplin .....	46
7. Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin .....	47
8. Data Fokus Penelitian.....	48
a. Peranan Pemimpin.....	48
b. Disiplin Kerja Karyawan.....	59

B. Pembahasan..... 67

1. Gambaran Peranan Pemimpin dalam Meningkatkan Disiplin Kerja karyawan ..... 67

    a. Peranan Pemimpin..... 67

    b. Disiplin Kerja..... 72

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan..... 77

B. Saran ..... 80

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN**



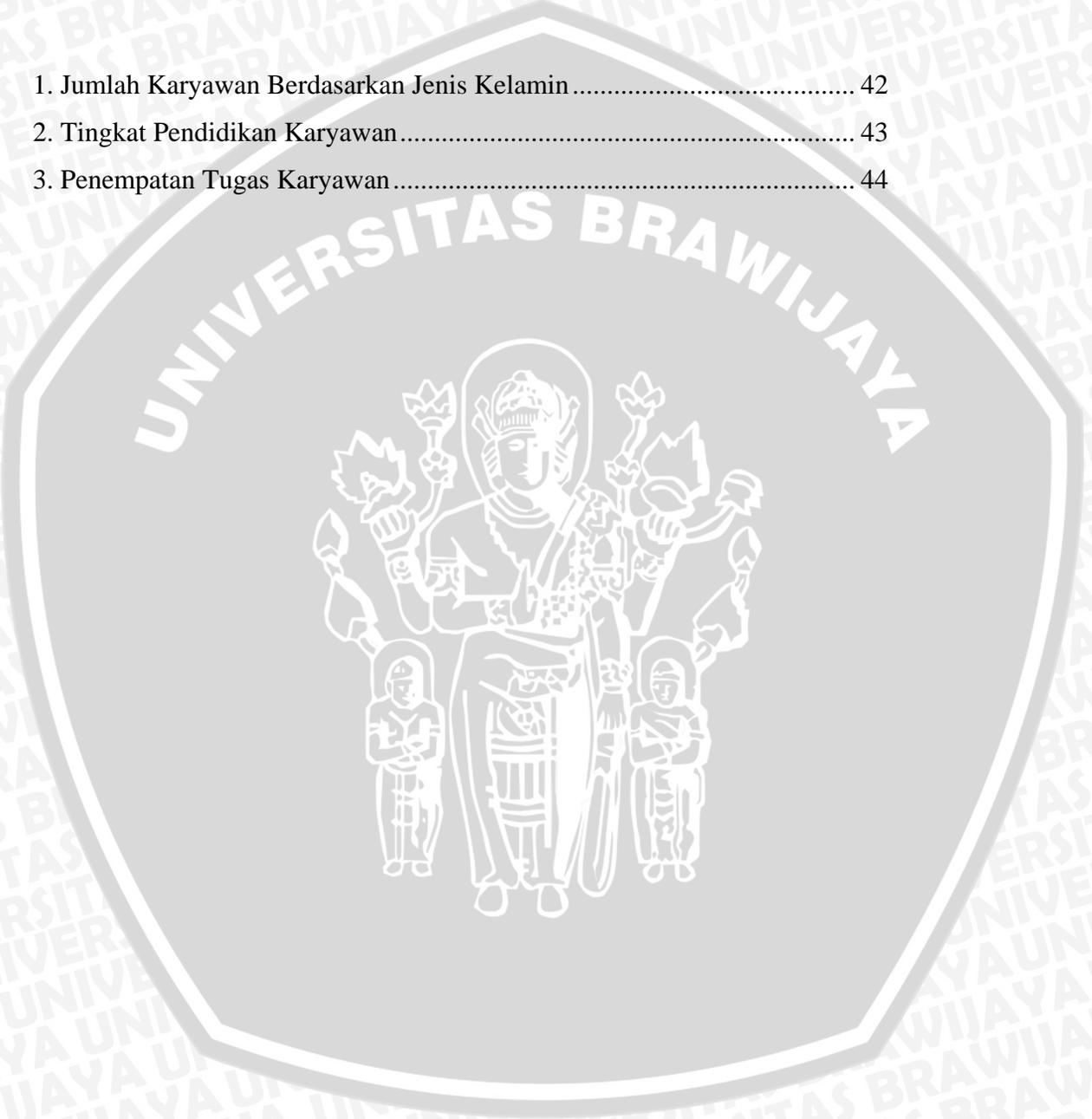
## DAFTAR GAMBAR

1. Bagan Struktur Organisasi ..... 35



## DAFTAR TABEL

1. Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	42
2. Tingkat Pendidikan Karyawan.....	43
3. Penempatan Tugas Karyawan.....	44



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang amat penting dalam organisasi. Peran manusia dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya usaha yang akan dicapai dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Oleh karena itu perlu ditekankan bahwa sumberdaya manusia harus mendapatkan perhatian khusus untuk mendapatkan hasil yang efektif dan efisien.

Dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan maka perlu tenaga kerja yang dapat diandalkan juga mempunyai rasa tanggung jawab tinggi, ketrampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan. Sesuai dengan pendapat dari Hasibuan (2001:15) bahwa perkembangan SDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan.

Menghadapi kenyataan tersebut, pemimpin yang efektif sangatlah penting karena merupakan salah satu faktor utama pembentuk keunggulan untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi serta menjadi kunci kemajuan dimasa yang akan datang. Maka merupakan tugas dari seorang pemimpinlah untuk merencanakan, menggerakkan dan mengawasi setiap aktivitas dalam organisasi.

Dari sumber daya yang ada dalam organisasi pemimpin memegang peranan yang penting, karena memiliki kekuasaan serta kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia serta faktor-faktor produksi yang lain agar dapat mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Secara umum berhasil tidaknya suatu organisasi tergantung kepada kepemimpinan yang diterapkan pada semua tingkat, dimana kemampuan atau kecakapan pemimpin merupakan tulang punggung organisasi. Mereka membuat perubahan, memajukan dan mendorong organisasi untuk mencapai hasil semaksimal mungkin. Dalam menggerakkan karyawan seorang pemimpin harus mampu berperan secara aktif guna tercapainya tujuan organisasi yang dipimpinya.

Dalam suatu organisasi disiplin merupakan salah satu masalah penting yang dihadapi dalam menyelenggarakan tugas pekerjaan setiap karyawan, hal ini disebabkan karena setiap karyawan memiliki tingkat pemahaman terhadap tugas dan kewajiban maupun tentang peraturan yang harus dipatuhi, selain itu disiplin juga sangat dipengaruhi oleh motivasi seseorang. Hal ini sangat terlihat dari kenyataan yang terjadi dilapangan, bahwa masih banyak karyawan pada jam-jam kantor justru tidak ditemui di kantor, sehingga hal ini berdampak pada semakin lambatnya waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan maupun pemberian pelayanan yang dirasakan semauanya sendiri. Akan tetapi tidak sedikit pula karyawan yang bekerja dengan penuh kesadaran dan disiplin yang tinggi serta dapat menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Selain dipengaruhi tingkat pemahaman seseorang, nilai dan norma yang dianut serta

motivasi yang dimiliki oleh karyawan, disiplin kerja juga sangat dipengaruhi oleh adanya keteladanan dari seorang pemimpin dalam mentaati seluruh peraturan yang berlaku. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Nitisemito (1986:206) yang mengatakan “Maka sebenarnya untuk lebih mengefektifkan peraturan yang dikeluarkan dalam rangka menegakkan disiplin, perlu adanya teladan pemimpin. Teladan pemimpin mempunyai pengaruh sangat besar dalam rangka menegakkan kedisiplinan, sebab pemimpin merupakan panutan dan sorotan bawahannya.

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa pemimpin disamping sebagai pembuat keputusan juga berfungsi untuk mengarahkan bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan berdaya guna dan berhasil guna disertai dengan keteladanan yang dapat dijadikan contoh bagi bawahan dalam menegakkan disiplin.

Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat tergantung pada pimpinan sebagai faktor penggerak dalam membimbing, mengarahkan dan meningkatkan semangat dan disiplin karyawan dalam satu unit kerja baik melalui penerapan tata tertib organisasi maupun melalui keteladanan yang dapat dijadikan panutan para bawahannya. Disinilah pentingnya peranan seorang pemimpin organisasi untuk mempelajari dan mengetahui sejauh mana peranannya dalam mempengaruhi dan meningkatkan disiplin kerja karyawan guna mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengadakan penelitian dengan judul **“PERANAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN” (Studi Pada Karyawan Kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang)**

### **B. Perumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas, bertolak pada pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai dalam rangka memperlancar upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut : **“Bagaimana Peranan Pemimpin dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan?”**

### **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini tujuan yang hendak dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui dan menggambarkan secara jelas peranan pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Manfaat atau kontribusi yang dapat disumbangkan dari penelitian ini adalah:

1. Aspek Praktis

Sebagai tambahan bahan informasi serta sebagai masukan bagi organisasi atau perusahaan dan diharapkan dapat membantu manajemen dalam memecahkan masalah yang dihadapi sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan tepat, khususnya dalam usaha meningkatkan disiplin kerja karyawan ke arah yang lebih baik pada masa yang akan datang.

2. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan informasi bagi pihak lain dan mendorong penelitian lebih lanjut dan hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan acuan bagi para peneliti yang meneliti pada obyek yang sama.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh dari skripsi ini serta untuk memahami sistem dan pembahasan masalahnya sehingga memudahkan dalam memahami seluruh materi dan permasalahan pokok dari skripsi ini, maka perlu adanya sistematika pembahasan yang digolongkan dalam bentuk bab-bab sebagai berikut :

**BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini penulis menyajikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini dijelaskan tentang pengertian peranan, pemimpin, disiplin kerja, dan hubungan antara pemimpin dengan disiplin kerja.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini, antara lain jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, serta metode analisis data.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi tentang penyajian data yang diperoleh selama mengadakan penelitian dengan menggunakan metode analisis data deskriptif.

**BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta pengajuan beberapa saran yang mungkin dapat berguna bagi organisasi atau perusahaan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Peranan

##### 1. Pengertian Peranan

Dalam kamus bahasa Indonesia (1997:751) peran didefinisikan “sebagai perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh seseorang yang dilakukan seseorang dalam suatu peristiwa. Peran juga bisa diartikan sebagai bagian yang dimainkan oleh seseorang”.

Menurut Soekanto (2004:243) pengertian peranan merupakan aspek dinamis kedudukan. Apabila seseorang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya maka dia menjalankan suatu peranan. Sedangkan pengertian peran menurut Cohen, BJ dan Simanora, S (1983:76) adalah “suatu perilaku yang diharapkan untuk orang lain dari seseorang yang menduduki status tertentu”

Dari beberapa pengertian peranan di atas, maka peranan disatu pihak diartikan orang yang memegang pimpinan dalam suatu kelompok, sedangkan dipihak lain peranan merupakan aspek yang dinamis dari pimpinan organisasi. Adapun yang dimaksud peranan dalam penelitian ini adalah apa yang dilakukan pimpinan organisasi dapat membentuk budaya kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

## 2. Daya Guna Peran

Menurut Pareek (1985:37) daya guna peran berarti efektifitas potensi seseorang yang memegang suatu peran tertentu dalam suatu organisasi. Dan dibagi dalam beberapa dimensi, yaitu :

a. Pembuatan peran, merupakan sikap aktif terhadap peran (menentukan dan membuat peran sebagaimana disukai orang)

1) Perpaduan diri peran

Setiap orang mempunyai kekuatan sendiri, pengalamannya, pendidikan teknisnya, ketrampilan khususnya yang mungkin ia miliki, semuanya merupakan suatu sumbangan unik yang mungkin dapat ia berikan kepada orang yang memegang peranan itu untuk menggunakan kekuatan-kekuatan khusus tersebut makin tinggi daya gunanya.

2) Proaktifitas

Seseorang yang memegang suatu peran memberikan tanggapan kepada berbagai harapan terhadap peran itu dari orang-orang dalam organisasi. Hal ini tentu juga memberikan kepuasan dan juga memuaskan orang-orang lain dalam organisasinya. Tetapi jika ia harus mengambil inisiatif dalam memulai suatu kegiatan, daya gunanya akan lebih tinggi.

3) Kreatifitas

Peluang untuk memberikan cara-cara baru, tidak konvensional dalam memecahkan persoalan atau peluang untuk berkreasi tidak kalah pentingnya. Jika seseorang merasa bahwa ia harus menjalankan tugas-tugas rutin saja, hal ini tidak membantunya untuk mempunyai daya guna peran yang tinggi.

4) Konfrontasi

Kecenderungan umum untuk berkonfrontasi dengan persoalan guna memperoleh penyelesaian menambah daya guna. Jika orang-orang menghadapi masalah dan mencari penyelesaian, daya guna mereka kemungkinan besar lebih tinggi jika dibandingkan dengan keadaan dimana mereka menghindari masalah-masalah itu atau mengacunya kepada atasan mereka.

b. Pemusatan Peran / Peningkatan Peran

1) Sentralitas

Jika seseorang mempunyai peran tertentu dalam organisasi pada umumnya merasa bahwa peran yang dia pegang adalah sentral organisasi itu, daya guna perannya mungkin akan tinggi. Jika orang-orang memegang suatu peran tertentu

merasa bahwa peran itu tidak begitu penting efektifitas potensialnya akan rendah.

2) Pengaruh

Makin besar pengaruh seseorang didalam suatu peran makin tinggi daya guna perannya sebaliknya jika seseorang merasa bahwa ia tidak mempunyai kekuasaan didalam peran yang ia pegang didalam organisasi, ia mungkin akan mempunyai daya guna rendah.

3) Pertumbuhan Pribadi

Satu faktor yang secara efektif meningkatkan daya guna peran ialah peran itu memberikan peluang kepada orang untuk tumbuh dan berkembang, mungkin daya guna perannya menjadi rendah.

c. Penghubungan Peran

Memperluas hubungan peran itu dengan peran-peran dan kelompok-kelompok lainnya, yang dibagi menjadi :

1) Hubungan antar peran

Hubungan antar peran seorang dengan peran lainnya didalam organisasi meningkatkan daya gunanya. Jika seseorang adalah anggota dari suatu kelompok tugas yang dibentuk untuk tujuan tertentu, karena mempunyai banyak faktor kesamaan, daya gunanya akan tinggi. Rasa keterpencilan dalam suatu peran mengurangi daya guna peran.

2) Hubungan membantu

Jika seseorang yang menjalankan peran tertentu merasa bahwa mereka dapat memperoleh bantuan dari suatu sumber didalam organisasi ketika membutuhkannya, mereka mungkin akan mempunyai daya guna peran yang tinggi. Sebaliknya jika ada perasaan bahwa bantuan tidak akan diberikan jika diminta, atau orang-orang yang diminta bantuannya itu bersikap bermusuhan, maka daya guna perannya rendah.

3) Super ordinasi

Suatu peran bisa mempunyai hubungan-hubungan dengan berbagai sistem kelompok dan entitas diluar organisasi. Peran-peran yang memberikan peluang kepada para pemegang peran untuk melaksanakan sasaran-sasaran super ordinat adalah sasaran untuk melayani kelompok-kelompok besar dan sasaran yang tidak dapat dicapai tanpa usaha kerja sama.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa daya guna peran adalah efektifitas potensial seseorang yang memegang suatu peran tertentu dalam suatu

organisasi. Daya guna peran dapat dianggap faktor psikologis yang mendasari efektifitas peran.

## **B. Pemimpin**

### **1. Pengertian Pemimpin**

Istilah pemimpin dapat diartikan bermacam-macam tergantung pada sudut pandang dan konteks para ahli yang membahasnya.

Menurut Sears dalam Wirjana dan Supardo (2004:4) “pemimpin adalah seorang yang memulai suatu tindakan, memberikan arah, mengambil keputusan, menyelesaikan perselisihan di antara anggota kelompok, memberi dorongan, menjadi panutan, dan berada di depan dalam aktivitas-aktivitas kelompok”.

Demikian pula penegasan dari Winardi (2004:304) bahwa “pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu”.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat diketahui bahwa pemimpin adalah orang yang memimpin suatu organisasi, membina dan mempengaruhi tingkah laku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya.

### **2. Syarat Pemimpin**

Menurut pendapat Terry dalam As'ad (1986:4-5) ada beberapa syarat kepemimpinan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam perusahaan yaitu:

- a. Penuh energi.  
Pemimpin harus mempunyai kekuatan, baik fisik maupun mental dan berkemauan untuk bekerja dengan giat.
- b. Mempunyai stabilitas emosi.  
Pemimpin harus dapat mengendalikan emosi dan perasaannya dari segala sesuatu yang akan dihadapi dan yang akan menimbulkan kemarahan.
- c. Mempunyai pengetahuan mengenai hubungan manusia.  
Pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mengetahui sifat-sifat motivasi dan segenap tingkah laku dalam tata krama pergaulan.
- d. Motivasi pribadi.  
Keinginan menjadi pemimpin, dengan kemampuan ini pemimpin akan tetap menjaga semangat untuk berusaha maju dan berkembang serta mengabdikan diri pada kepentingan orang banyak.
- e. Kecakapan berkomunikasi.  
Pemimpin harus pandai menyampaikan informasi dan maksudnya dengan baik kepada pihak lain sehingga timbul kerjasama yang harmonis.
- f. Kecakapan mengajar.  
Pemimpin yang baik adalah guru yang baik, oleh karena itu dibutuhkan suatu kecakapan untuk mengajar, baik dengan keteladanan maupun petunjuk-petunjuk yang disampaikan kepada bawahannya.
- g. Kecakapan bergaul.  
Pemimpin harus mau bekerja sama dengan yang dipimpinnya, serta dapat menyesuaikan diri dengan mereka sehingga memperoleh kepercayaan dan kesetiaan dengan sukarela mau bekerja, pemimpin harus juga mengembangkan rasa saling menghargai dengan bawahannya.
- h. Kemampuan teknis.  
Pemimpin harus mempunyai kemampuan dan pengetahuan untuk dapat mengadakan perencanaan, pengorganisasian dan menggerakkan bawahannya.

Dari pendapat diatas bahwa untuk syarat-syarat pemimpin harus dimiliki oleh setiap pemimpin organisasi atau perusahaan dalam upaya untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi tujuan perusahaan yang ingin dicapai.

### 3. Fungsi Pemimpin

Pemimpin yang efektif dan efisien akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu organisasi.

Fungsi pemimpin menurut Kartono (1990:61) adalah sebagai berikut :

“Membantu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan dan perencanaan”.

Menurut Hadari dan M. Martini (1995:74) fungsi kepemimpinan itu mempunyai dua dimensi, yaitu :

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpinya dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi di atas Hadari dan M.Martini (1995:75-81) secara operasional membedakan lima fungsi pokok pemimpin yaitu :

#### 1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai yang mengambil keputusan berfungsi memerintah pelaksanaan pada orang-orang yang dipimpin. Fungsi ini juga keputusan yang ditetapkan pemimpin tak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkan menjadi instruksi.

Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, intinya adalah kemampuan mengerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif memerlukan

kemampuan menggerakkan dan memotivasi agar orang lain melaksanakan perintah. Perintah yang jelas dari segi kepemimpinan berarti juga sebagai perwujudan proses bimbingan dan pengarahan yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan kelompok/organisasi.

## 2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Disamping itu mungkin pula konsultasi itu dilakukan untuk mendengarkan pendapat dan saran apabila suatu keputusan yang direncanakan ditetapkan. Tahap berikut konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik yang dipergunakan untuk memperbaiki dan mempergunakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Konsultasi dapat berupa memberikan kesempatan menyampaikan saran dan pendapat sebelum atau sesudah keputusan ditetapkan. Konsultasi sebelum keputusan ditetapkan dapat terjadi apabila pimpinan bersifat terbuka, sehingga meskipun anggota hanya mendengar suatu isu atau hanya sekedar menduga akan ditetapkan suatu keputusan, selain diberikan untuk kesempatan bertanya dan dalam rangka perbaikan atau penyempurnaan keputusan pelaksanaan.

Dengan penjelasan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

## 3) Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pimpinan dengan orang yang dipimpin. Dalam melaksanakan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya tetapi

dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

Dari sini fungsi partisipasi berarti juga kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat orang-orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

#### 4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi atau jabatannya. Apabila diberi wewenang, sedangkan penerima delegasi harus mampu melaksanakannya secara tanggung jawab.

Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan kelompok atau organisasi tidak mungkin diwujudkan sendiri. Pemimpin seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan mungkin tidak akan ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan pada para pembantunya, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Sehubungan dengan itu musyawarah dan konsultasi ikut berperan, terutama untuk memberikan kesempatan bagi para penerima delegasi, agar selalu berorientasi pada kebijaksanaan umum dari pimpinan. Disamping itu musyawarah dan konsultasi penting artinya bagi penerima delegasi, apabila harus membuat keputusan yang bersifat prinsipal. Keputusan-keputusan seperti itu sebelum ditetapkan harus dikonsultasikan, guna memperoleh petunjuk dan pengarahan pimpinan. Kondisi seperti ini akan semakin mengokohkan dan memantapkan kebersamaan dalam mewujudkan eksistensi kelompok karena penerima delegasi merasa telah mendapatkan kepercayaan dan tanggung jawab yang besar dan penting. Bersamaan dengan itu tumbuh dan berkembangnya dedikasi secara wajar tidak saja pada kelompok organisasi tetapi juga pemimpin.

#### 5) Fungsi Pengendalian

Fungsi ini dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian mempunyai maksud bahwa kepemimpinan yang efektif atau sukses mengatur aktivitas. Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk anggotanya secara terarah dan terkoordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Bimbingan dan pengarahan yang dilakukan selama kegiatan kelompok berlangsung pada dasarnya bersifat pengawasan *preventif*.

Dengan melakukan kegiatan tersebut pemimpin berusaha mencegah kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perintah dari pimpinannya. Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berfikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama atau organisasi. Koordinasi sebagai kegiatan pengendalian di dalam kepemimpinan bermaksud mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang saling menunjang dan saling mengisi setiap unit atau secara perorangan. Fungsi pengendalian selanjutnya dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengawasan terhadap volume dan beban kerja atau perintah pimpinan.

Pengawasan dapat dilakukan dengan cara pemeriksaan dan pemantauan terhadap kegiatan anggota yang sedang berlangsung, yang dilaksanakan oleh pimpinan sendiri. Pengawasan tidak langsung dilakukan oleh pimpinan dari jarak jauh, melalui laporan-laporan yang disampaikan oleh anggota dalam melaksanakan tugas-tugas pokok atau perintah pimpinannya.

Pengawasan tidak langsung dilakukan pimpinan sebagai kegiatan pengawasan melekat tidak saja mengendalikan pelaksanaan program kerja, keputusan dan intruksi pemimpin tetapi juga terhadap perwujudan tugas-tugas rutin dan kemaan mentaati etika kelompok atau organisasi. Pengawasan sebagai pengendalian akan berpengaruh positif bagi perwujudan kepemimpinan dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi, ini terlihat pada kesediaan dan kesungguhan anggota dalam memperbaiki kekeliruan atau kesalahan.

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa tugas dan fungsi pemimpin itu mengkoordinasi bawahan yang dipimpinya agar rencana yang telah ditentukan dapat dicapai dengan baik.

#### 4. Komponen Kepemimpinan

Pada kepemimpinan terdapat komponen-komponen kepemimpinan yang berfungsi untuk menghadapi tantangan-tantangan. Ada tiga tantangan strategik dimana masing-masing menuntut kualitas kepemimpinan yang lebih dari hanya sekedar kemampuan manajerial. Tantangan tersebut adalah tantangan visi dan arah baru, tantangan privatisasi dan tantangan demokratisasi. Untuk menghadapi tantangan tersebut kepemimpinan strategik perlu memperhatikan berbagai komponen vital agar dapat mengoperasikan organisasi dengan efektif. Menurut Wirjana dan Supardo (2005:52) komponen-komponen vital itu adalah :

- a. **Komponen Strategi**  
Kepemimpinan mengandung arti menentukan arah yang akan diikuti oleh yang lain. Arah ini tidak boleh asal arah, melainkan harus ditentukan oleh suatu bentuk arti strategik, suatu rasa/intuisi kewirausahaan tentang bentuk masa depan dan menyangkut kesempatan dan tujuan. Ini adalah paduan unik dari pikiran dan perasaan, analisis dan intuisi. Kepemilikan komponen strategi adalah suatu ciri yang membedakan kepemimpinan dan manajemen.
- b. **Komponen Tindakan**  
Kepemimpinan juga mengandung arti gerakan. Seorang pemimpin menggerakkan organisasi dari titik A ke titik B. suatu visi yang diartikan sebagai pengertian mengenai arah strategi adalah sangat baik dan berguna, tetapi tindakan adalah titik akhir. Maka jelaslah bahwa pimpinan harus digerakan oleh kekuatan yang besar untuk bertindak. Tentu saja manajer juga harus berorientasi tindakan. Perbedaannya dengan pemimpin ialah “manajer naik dan menangkap gelombang” sedangkan pemimpin “menciptakan gelombang”. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang sejati ditandai oleh kepemilikan visi dan aksi.
- c. **Komponen Kebudayaan**  
Di setiap organisasi perlu diciptakan budaya strategik, suatu budaya dimana pemikiran belajar dan bertindak strategik tersebar luas dan saling mempercayai. Alasan dari kebenaran ini jelas

kepemimpinan mengkomunikasikan visi dan mendorong untuk bertindak, tetapi tindakan hanya terjadi oleh manusia.

d. **Komponen Moral**

Dimensi moral kepemimpinan jelas bagi kita semua, bahwa itu amat penting. Ini berarti bahwa pemimpin harus jujur, adil dan terbuka. Jadi para pemimpin harus selalu menggunakan “kompas” moral untuk menavigasi organisasi dalam mengarungi kompleksitas pengambilan keputusan. Pemimpin strategik harus meletakkan nuansa moral organisasi, melalui kata dan tindakan.

e. **Komponen Manajemen Kepemimpinan**

Kepemimpinan memang selalu dikaitkan dengan manajemen, namun disini titik beratnya, bukan pada manajemen organisasi atau segala unsur teknis manajemen strategik melainkan manajemen aspek-aspek yang lebih abstrak, tetapi yang akan sangat menentukan kualitas kepemimpinan.

## **C. Disiplin Kerja Karyawan**

### **1. Pengertian Disiplin Kerja Karyawan**

Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta kedisiplinan sangat penting karena disiplin merupakan suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan organisasi agar tercapai tujuannya. Dimana untuk tujuan tersebut individu-individu tidak dapat menjalankan sendiri sehingga perlu adanya kerjasama dan kedisiplinan.

Disiplin menurut Bittel dan Newstrom (1994:76) adalah penjatuhan hukuman oleh pihak manajemen terhadap seorang karyawan karena pelanggaran terhadap peraturan, ketetapan, atau standar perusahaan, dengan cara yang dapat mendorong untuk berperilaku lebih konstruktif dan takut untuk melakukan pelanggaran serupa di masa yang akan datang.

Menurut Moekijat (1965:95) Kedisiplinan berasal dari kata latin *dicipline* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Sedangkan menurut Dessler (1998:275) disiplin adalah satu prosedur yang mengoreksi atau menghukum seorang bawahan karena melanggar aturan atau prosedur.

Dari berbagai pendapat mengenai disiplin seperti yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diketahui disiplin adalah suatu sikap yang didasari oleh kesadaran dan keadilan seseorang untuk mematuhi peraturan-peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Selain itu dari definisi tentang disiplin tampak jelas bahwa arah dan tujuan disiplin pada dasarnya adalah keharmonisan dan kewajaran kehidupan kelompok atau organisasi, baik organisasi formal maupun nonformal. Keharmonisan atau kewajaran kehidupan kelompok atau organisasi tersebut hanya mungkin tercapai apabila hubungan antar kelompok atau organisasi tersebut dilakukan pada proposisi atau imbalan-imbalan yang didasarkan pada peraturan dan tata tertib yang telah disepakati bersama, dengan penuh kesadaran.

Berdasarkan hal di atas maka sikap patuh dan taat dari anggota yang bersangkutan terhadap peraturan dan nilai-nilai yang telah disepakati tadi harus ada dan tetap terpelihara. Justru fungsi kepatuhan atau ketaatan itulah yang akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya.

Agar karyawan atau bawahan berdisiplin, maka seorang pemimpin harus memberikan motivasi kepada bawahannya dengan cara memberikan contoh untuk berdisiplin. Jika pemimpin telah disiplin dalam melaksanakan tugasnya,

kesejahteraan karyawan telah dipenuhi, maka karyawan akan sukarela berdisiplin.

## 2. Arti Penting Disiplin Kerja

Setiap perusahaan selalu mengharapkan tercapainya tujuan organisasinya, untuk itu diperlukan peranan penting dari tenaga kerja. Melihat betapa pentingnya peranan manusia dalam organisasi maka selaku karyawan perlu memiliki kedisiplinan dan sikap mental yang teguh untuk bekerja secara obyektif dan efisien sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai. Disiplin yang baik dapat mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Arti penting dari kedisiplinan menurut Nitisemito (1982:200), yaitu: “menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi suatu perusahaan, sebab dengan disiplin itu diharapkan sebagian besar dari peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian karyawan. Dengan demikian adanya kedisiplinan tersebut dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif dan seefisien mungkin”.

Dapat dipastikan bahwa kedisiplinan harus ditegakan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan, disiplin karyawan yang baik, maka akan sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Untuk menegakkan kedisiplinan diperlukan adanya peraturan dan tata tertib kerja yang sesuai dengan kondisi kerja sehingga diharapkan karyawan dapat mematuhi peraturan yang dibuat tersebut. Maka untuk mencapai kondisi tersebut,

peraturan-peraturan yang dibuat harus dikomunikasikan terlebih dahulu dengan karyawan, sehingga mereka tahu dan mengerti apa yang harus dikerjakan dan apa yang dilarang. Sebaiknya segala sesuatu yang berkaitan dengan kedisiplinan ini diberitahukan kepada karyawan sedini mungkin, misalnya pada awal ia bekerja.

Selain peraturan, hukuman juga diperlukan dalam usaha menegakkan kedisiplinan. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan, karena hukuman ini adalah untuk mendidik para karyawan supaya berperilaku menaati semua peraturan perusahaan.

### **3. Tujuan Disiplin Kerja**

Pentingnya disiplin kerja dalam suatu organisasi pemerintah maupun swasta tentunya mempunyai maksud dan tujuan tersendiri yang harus dicapai. Menurut Bittel dan Newstrom (1994:62) tujuan dari disiplin sangatlah sederhana yaitu mendorong para karyawan untuk mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan serta berperilaku baik dan aman di tempat kerja.

Sedangkan menurut Desller (1998:275) tujuan disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku secara bijaksana di tempat kerja, dimana menjadi bijaksana didefinisikan sebagai taat kepada peraturan dan keputusan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa tujuan disiplin adalah untuk mendapatkan keselarasan dengan tata tertib yang telah ditetapkan serta untuk memperbaiki tindakan yang tidak baik dengan maksud agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 4. Gejala Penurunan Disiplin Kerja Karyawan

Suatu pendisiplinan dalam organisasi atau perusahaan dapat diketahui tingkat tinggi rendahnya pelaksanaan disiplin kerja karyawan dengan melihat gejala atau indikator yang mempengaruhinya.

Beberapa gejala yang mempengaruhi penurunan disiplin kerja karyawan menurut Moenir (1988:190) adalah sebagai berikut:

a. Absensi

Tingkat absensi yang sangat tinggi sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi. Karena jika terlalu banyak karyawan yang tidak hadir dalam bekerja maka target yang diinginkan tidak akan tercapai.

Beberapa penyebab tingginya tingkat absensi antara lain:

- 1) Sakit
- 2) Ijin
- 3) Cuti
- 4) Alpa

b. *Labour Turn Over*

Adalah keluar masuknya tenaga kerja pada suatu perusahaan/organisasi. Tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi dapat mengganggu kelangsungan jalannya tujuan organisasi dan ini berarti tingkat kedisiplinan karyawan rendah. Keluar masuknya karyawan dikarenakan adanya rasa tidak senang terhadap organisasi sehingga mereka mencari pekerjaan atau aktivitas lain.

c. Tingkat keterlambatan dan kepulangan karyawan yang tidak tepat waktu

Jumlah karyawan yang melakukan keterlambatan dan kepulangan yang tidak tepat waktu karyawan sangat besar, hal ini dapat dikatakan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan diperusahaan atau organisasi tersebut rendah. Untuk mengurangi tingkat keterlambatan dan kepulangan yang tidak tepat waktu yaitu dengan memberikan nasehat dan sanksi yang cukup keras jika nasehat itu tidak membuahkan hasil.

d. Tingkat waktu kerja yang kurang baik

Karyawan yang kurang dapat memanfaatkan waktu kerja dengan baik akan dapat merugikan diri sendiri karena pekerjaan yang seharusnya dikerjakannya semakin menumpuk dan tidak dapat diselesaikan dengan segera. Karena itu kemalasan karyawan yang terus menerus akan mengakibatkan penurunan keberhasilan kerja.

- e. Ketaatan pada tata tertib atau peraturan yang masih rendah  
Peraturan suatu perusahaan atau organisasi dibuat untuk ditaati dan berlaku bagi seluruh karyawan yang berada di organisasi yang bersangkutan sehingga semua karyawan harus mematuhi peraturan tanpa terkecuali. Jika ketaatan pada tata tertib dan peraturan masih rendah, hal ini dapat dikatakan sebagai penurunan kedisiplinan.
- f. Pemogokan  
Pemogokan disini jelas merupakan gejala tidak adanya kedisiplinan dalam mengerjakan pekerjaannya, karena tindakan ini tidak dapat dibenarkan dan kurang bijaksana. Hal tersebut mengakibatkan baik karyawan maupun organisasi sama-sama mengalami kerugian.

## 5. Tindakan Dalam Pendisiplinan

Tujuan dari tindakan pendisiplinan bukan untuk menghukum, tetapi untuk mendidik dan memperbaiki sikap karyawan yang telah melakukan kesalahan, supaya kesalahan yang telah lalu tidak terulang lagi. Selain itu tujuan dari tindakan pendisiplinan adalah membimbing karyawan kembali pada hukum dan peraturan yang telah ditetapkan dan disetujui bersama atau dengan kata lain mengembalikan kesadaran karyawan agar terjadi perubahan tingkah laku menjadi lebih baik.

Pendisiplinan harus ditetapkan secara bertahap yaitu dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan, mulai dari yang paling ringan hingga berat. Tindakan pendisiplinan menurut Siagian (2003:306) yaitu:

- a. Peringatan lisan oleh penyelia
- b. Pernyataan tertulis ketidak puasan oleh atasan langsung
- c. Penundaan kenaikan pangkat
- d. Pembebasan dari jabatan
- e. Pembebasan sementara
- f. Pemberhentian atas permintaan sendiri
- g. Pemberhentian dengan hormat dengan tidak atas permintaan sendiri
- h. Pemberhentian tidak dengan hormat

#### D. Hubungan Pemimpin Dengan Disiplin Kerja

Disiplin kerja disuatu organisasi sebenarnya sangat dipengaruhi dan tergantung dari keberhasilan kepemimpinan. Kunci dari disiplin kerja tersebut adalah sejauh mana pemimpin mampu menjalankan proses kepemimpinannya.

Kartono (1990:1-2) mengatakan:

“Dalam kekomplekan masyarakat sedemikian manusia harus hidup bersama-sama dan bekerja sama dalam suasana yang tertib dan terbimbing oleh pemimpin, dan tidak bisa hidup menyendiri. Maka demi efisiensi kerja diperlukan bentuk kerja kooperatif dan semua kegiatan kooperatif dan budaya kerja itu perlu diatur dan perlu pemimpin”.

Dengan diangkatnya seorang menjadi pemimpin, untuk menduduki jabatan pemimpin dalam organisasi dengan sendirinya ia mempunyai kekuasaan dan wewenang serta tanggung jawab yang besar terhadap kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya. Ia berhak memerintah para karyawan yang menjadi bawahannya agar mereka mau berbuat dan bertindak sesuai dengan kehendak pemimpin sepanjang hal tersebut menyangkut tugas-tugas keorganisasian dan tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku. Dengan adanya rasa tanggung jawab semua karyawan terhadap kelancaran tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, maka yang menjadi tujuan bersama dalam organisasi tersebut akan terwujud.

Adanya keinginan bersama itu akan menjadi alasan bagi tindakannya, bukan kemauan atau kehendak lain. Bahkan keinginan dan kemauan untuk mengikuti pemimpin itu merupakan suatu kewajiban, karena adanya ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan yang mengikat dan mengharuskan setiap karyawan untuk mengikuti perintah pimpinan. Apabila mereka tidak mau mengikuti perintah

keorganisasian oleh pimpinannya, maka ia dapat dikenai sanksi hukum sesuai dengan pelanggaran yang dilakukannya.

Agar setiap perintah dapat dilaksanakan dengan baik, keinginan atau minat setiap karyawan untuk melakukan perintah tetap dibutuhkan. Bila setiap karyawan tidak memiliki keinginan atau minat yang besar untuk menjalankan atau melakukan perintah atasannya maka ia akan menyelesaikan tugas-tugas yang diperintahkan itu tanpa hasil yang diharapkan, karena ia mengerjakan tugas-tugas dan pekerjaan tanpa sungguh-sungguh atas kesadaran sendiri. Setiap karyawan harus menyesuaikan dirinya dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan tanpa ada rasa paksaan.

Seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk memerintah bawahannya. Maka setiap karyawan atau bawahannya mempunyai keharusan atau kewajiban untuk selalu patuh dan taat kepada segala perintah yang diberikan oleh pimpinan sepanjang perintah itu berdasarkan atas ketentuan dan peraturan organisasi atau perusahaan yang berlaku.

Seorang karyawan atau bawahan yang selalu patuh terhadap perintah dan menjalankan segala perintah itu dengan baik dan penuh tanggung jawab serta selalu mentaati segala ketentuan yang berlaku dan peraturan yang ada, maka karyawan tersebut dapat dikatakan selalu memiliki kedisiplinan yang tinggi. Bertitik tolak dari konsep dan pengertian kepemimpinan yang baik karyawan akan mentaati segala perintah dari pimpinannya berdasarkan peraturan organisasi atau perusahaan yang berlaku, maka hal inilah yang disebut disiplin karyawan.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Untuk mendapatkan kesimpulan akhir yang benar bisa diperoleh dari data valid dan keterangan yang tepat. Hal ini berarti penarikan suatu kesimpulan dari hasil penelitian harus berdasarkan metode penelitian yang tepat.

Dalam penulisan skripsi ini, metode penelitian yang dipakai adalah metode penelitian deskriptif. Dimana metode penelitian deskriptif ini berarti prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Menurut Arikunto (2002:9) penelitian deskriptif adalah “penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan/menggambarkan variabel masa lalu dan sekarang (sedang terjadi)”.

Sedangkan menurut Subiyanto (1998:4) penelitian deskriptif adalah “penelitian yang dilakukan dengan cara membuat deskripsi permasalahan yang telah diidentifikasi. Peneliti berusaha menjelaskan obyek yang diteliti dengan sudut pandang peneliti”.

Jadi dalam penelitian ini penulis berupaya memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat tentang kondisi yang ada disuatu lokasi tertentu mengenai obyek yang diteliti, dimana tentang fakta-fakta tersebut diambil suatu kesimpulan yang dapat digenerasikan.

## B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah obyek atau titik perhatian beserta aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan itu, kemudian data tersebut dikumpulkan, ditabulasi dan diklasifikasikan untuk kemudian diolah dan dianalisa guna menjadi kesimpulan yang lebih valid.

Dalam penelitian ini fokus penelitiannya adalah sebagai berikut:

### 1. Peran Pemimpin

Peranan pemimpin yang dimaksud dalam skripsi ini adalah kemampuan pemimpin dalam menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain (karyawan atau bawahan) dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan baik secara perorangan maupun bersama-sama, yang meliputi:

- a. Memberikan instruksi dan tugas yang harus dilaksanakan karyawan.
- b. Memberikan penjelasan dan pengarahan kepada karyawan terhadap suatu tugas rutin.
- c. Memberikan penghargaan kepada karyawan setelah berhasil menjalankan tugas dengan baik.
- d. Pemberian contoh atau teladan oleh pimpinan dalam mematuhi tata tertib peraturan organisasi.
- e. Pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan tata tertib.
- f. Meminta laporan baik lisan maupun tulisan penyelesaian pekerjaan.
- g. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pada karyawan.

## 2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan suasana yang tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berada dalam suatu organisasi karena peraturan-peraturan yang berlaku, dihormati dan diakui.

Disiplin karyawan dalam hal ini adalah:

### a. Tingkat kepatuhan karyawan

1. Kesesuaian penyelesaian tugas dengan target pelaksanaan
2. Kepatuhan terhadap jam kerja
3. kepatuhan terhadap perintah atasan

### b. Tingkat ketertiban karyawan

1. Ketertiban dalam tingkat kehadiran
2. Ketertiban terhadap prosedur kerja
3. Ketertiban dalam menggunakan peralatan kantor

## C. Lokasi Penelitian

Untuk keperluan penulisan skripsi, penelitian ini dilakukan di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang yang terletak di jalan Zaenal Zakze II / 2413 Malang.

#### **D. Sumber Data**

Sumber-sumber data yang digunakan dalam penelitian ini mengumpulkan data berasal dari:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya melalui wawancara. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari pimpinan dan karyawan di bagian yang menjadi obyek penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari perusahaan tempat penelitian berupa: data kekaryawanan, peraturan-peraturan dan tata tertib, struktur organisasi, dokumen-dokumen dan arsip relevan lain.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara, penulis melakukan tanya jawab langsung terhadap informan yaitu pimpinan dan karyawan guna memperoleh keterangan atau data mengenai obyek yang diteliti.
2. Observasi, penulis melakukan pengumpulan data dengan cara berusaha untuk mencari data dari sumber yang terkait, misalnya pihak pimpinan dan karyawan.

3. Dokumentasi, dengan menyalin dan mempelajari ketentuan-ketentuan formal, arsip-arsip, dan catatan-catatan resmi yang berkaitan dengan penelitian.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian. Berkaitan dengan pengumpulan data penulis menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Pedoman wawancara dengan nara sumber yang dipilih guna memperlancar proses penelitian untuk mendapatkan keterangan atau penjelasan tentang data yang dibutuhkan sehubungan dengan masalah yang diteliti tersebut.
2. Pedoman observasi, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap obyek dengan menggunakan seluruh alat indera.
3. Catatan lapangan, merupakan catatan yang dibuat oleh peneliti sewaktu mengamati, wawancara atau menyaksikan suatu kegiatan tertentu.

#### **G. Metode Analisis Data**

Sebagai tahap akhir dari metode penelitian ini adalah menganalisis data. Analisis data adalah suatu proses untuk mengatur urutan data, mengkoordinasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Dalam penelitian ini penulis mempergunakan analisis data secara kualitatif yang tidak menggunakan perhitungan statistik (non uji statistik). Sebagaimana yang

diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen dalam Moeleong (2004:248) bahwa: “Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensiskannya, mencari dan menemukan pola, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”.

Menurut Seiddel dalam Moeleong (2004:248) analisis dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga proses, yaitu:

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensistensiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksnya.
3. Berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Penyajian Data

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan.

Kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa kontraktor. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 8 Januari 1987 sesuai dengan akta notaris no.11/PP.CO/I/1987. Adapun susunan pengurus adalah sebagai berikut :

- Direktris : Dra. Anis Farida
- Wakil : Achmad Didik Fadillah

Adapun bidang-bidang yang ditangani oleh kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang adalah bidang arsitektur terdiri dari perumahan dan pemukiman, bidang sipil terdiri dari drainase, jaringan irigasi, jalan, jembatan, landasan, dan lokasi pengeboran darat, bidang tata lingkungan terdiri dari perpipaan pengelolaan air bersih dan limbah.

Proyek-proyek yang dikerjakan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang mempunyai NPWP 1.426.183.8-623 dan SIUJK nomor 1331.2.87.88-2677 1 adalah proyek-proyek yang berjangka pendek yaitu kurang dari satu tahun dan dari proyek swasta maupun pemerintah.

## 2. Tujuan, Tugas Pokok, Misi dan Sasaran Perusahaan.

Dalam menjalankan kegiatannya kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang mempunyai tujuan, tugas pokok, misi dan sasaran perusahaan yang masing-masing dapat diuraikan sebahai berikut :

### a. Tujuan perusahaan

1. Melaksanakan kegiatan produksi untuk mencapai target-target usaha yang telah ditetapkan dalam rencana kerja perusahaan.
2. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan pihak terkait melalui perencanaan, pengendalian proses dan produksi dengan biaya yang hemat, mutu cermat dan tepat waktu.

### b. Tugas pokok

1. Melaksanakan kegiatan produksi dengan menggunakan sumber daya milik perusahaan dan mitra usaha secara efektif dan produktif.
2. Melakukan hubungan dengan pemberi kerja, mitra usaha untuk kelancaran pelaksanaan proyek.
3. Melaksanakan perencanaan dan pengendalian biaya produksi sesuai dengan anggaran pelaksanaan proyek (APP).
4. Melakukan perencanaan dan pengendalian mutu sesuai dengan standar kualitas dan prosedur mutu.
5. Melakukan perencanaan dan pengendalian waktu pelaksanaan sesuai dengan persyaratan kontrak.
6. Menjaga kontinuitas usaha yaitu berupaya agar posisi keuangan tetap baik dan sehat mengingat target perusahaan adalah mendapatkan

proyek sehingga dibutuhkan modal yang besar. Untuk itu perusahaan berusaha menjaga posisi keuangannya agar kelangsungan hidup perusahaan tetap terjamin.

c. Misi perusahaan

- Misi secara umum

1. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian daerah pada umumnya dan penerimaan daerah pada khususnya.
2. Mengadakan pemupukan keuntungan atau pendapatan.
3. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
4. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
5. Menyelenggarakan kegiatan usaha yang bersifat melengkapi kegiatan swasta dan koperasi yang antara lain dengan menyediakan kebutuhan masyarakat baik dalam bentuk barang dan jasa dengan memberikan pelayanan yang bermutu dan memadai.
6. Turut aktif memberikan bimbingan kegiatan kepada sektor swasta khususnya pengusaha golongan ekonomi lemah.
7. Turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya.

- Misi secara khusus

1. Meningkatkan citra dan kemampuan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang sebagai perusahaan jasa konstruksi sehingga menjadi perusahaan yang handal dan berperan dalam industri jasa konstruksi.
2. Membantu pemerintah dalam menciptakan dan memperluas kesempatan kerja dan kesejahteraan karyawan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

d. Sasaran perusahaan

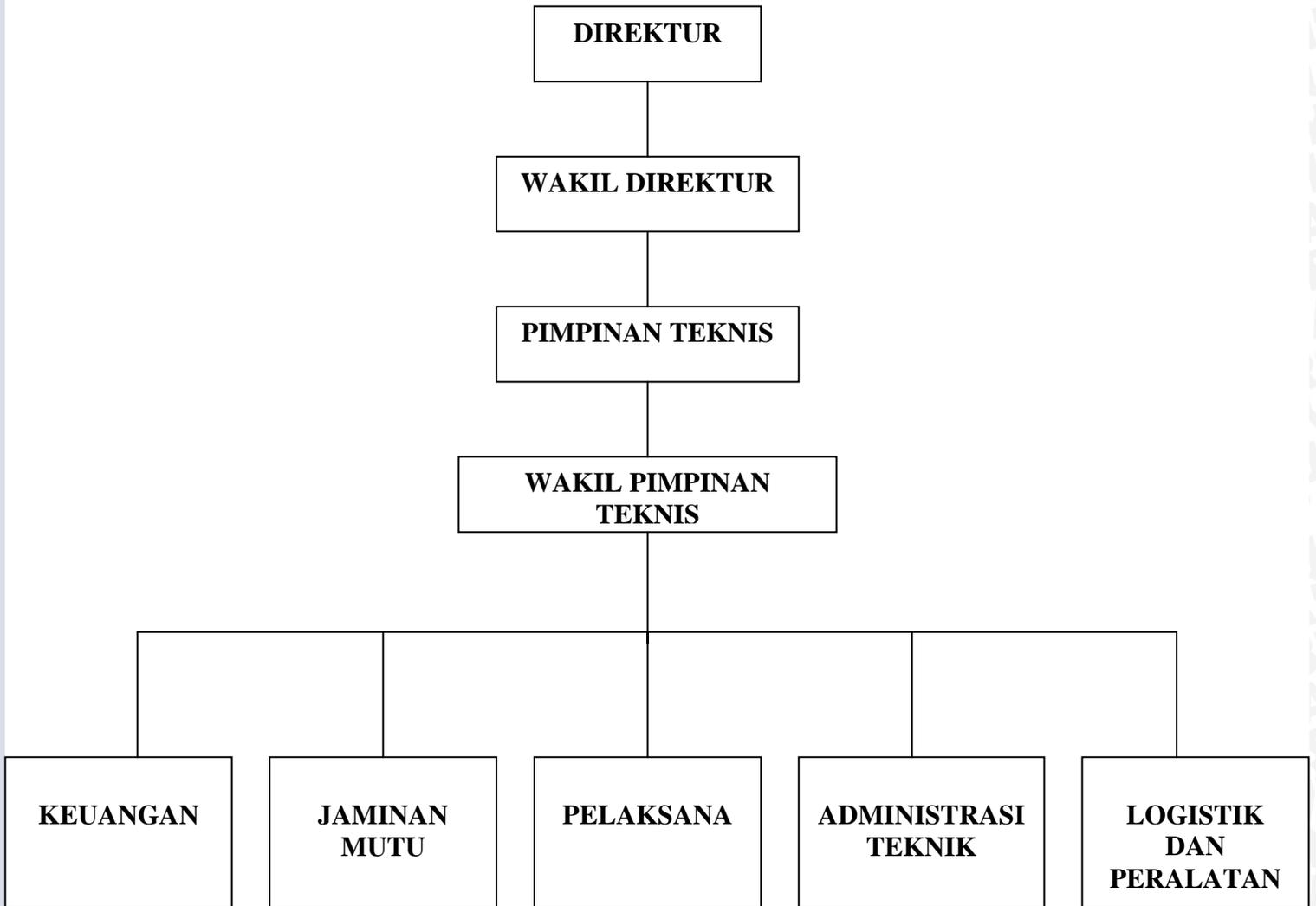
1. Kepuasan pelanggan yang dapat dipertanggung jawabkan yang meliputi: waktu penyelesaian, kualitas, harga yang bersaing, metode kerja dan teknologi.
2. Perluasan pasar dengan memanfaatkan dana atau laba yang tersedia.

### 3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Dalam menjalankan kegiatan usahanya kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menggunakan struktur organisasi lini seperti yang ditunjukkan pada bagan dimana dalam struktur organisasi ini digambarkan garis perintah dan pertanggungjawaban yang jelas antara atasan dan bawahan.

**Gambar 1.**

**STRUKTUR ORGANISASI CV. DOCY PEMBORONG DAN PELAKSANA**



Dengan adanya struktur organisasi maka dalam menjalankan kegiatan usahanya dapat dipisahkan secara jelas tentang pembagian tugas dan wewenang dari masing-masing bagian. Sesuai dengan bagan struktur organisasi kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, maka dapat diuraikan pokok-pokok pembagian kerjanya sebagai berikut:

a. Direktur

- Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perusahaan baik internal maupun eksternal.
- Merumuskan, menetapkan dan menjalankan rencana-rencana serta kebijakan lebih lanjut.
- Menyelenggarakan dan mengadakan pengawasan umum terhadap segala pelaksanaan dari apa yang telah ditetapkan
- Meningkatkan volume kontrak/tender yaitu usaha mendapatkan tender sebanyak mungkin dengan menekan biaya dari perusahaan sehingga mendapat perhatian dari pemerintah maupun dari pihak swasta lainnya.
- Menjaga kontinuitas usaha dengan berupaya agar posisi keuangan tetap baik dan sehat mengingat target jangka pendek perusahaan adalah mendapatkan proyek sebanyak mungkin sehingga dibutuhkan modal yang besar kelangsungan hidup perusahaan tetap terjamin.
- Meningkatkan rentabilitas perusahaan yaitu kemampuan perusahaan untuk meningkatkan laba dengan modal yang dimiliki telah dipergunakan secara optimal, tetapi belum tentu laba yang tinggi telah menunjukkan bahwa perusahaan tersebut telah berjalan dengan efisien.

- Meningkatkan efisien yaitu usaha perusahaan dengan menekan biaya serendah mungkin tanpa merubah atau mempengaruhi standar kualitas yang telah dicapai.

#### b. Pimpinan Teknik

- Membuat rencana pelaksanaan proyek.
- Memimpin kegiatan pelaksanaan dilapangan dengan mendayagunakan sumber daya secara optimal dan memenuhi persyaratan biaya, mutu dan waktu.
- Melakukan perencanaan pengendalian kegiatan pelaksanaan agar tercapai proses dan produk usaha yang efisien dan produktif.
- Mengevaluasi hasil kegiatan pelaksanaan kerja dibanding dengan pelaksanaan proyek.
- Menghadiri rapat koordinasi di proyek antara pemberi kerja, pengawas proyek dan mitra usaha.
- Memberikan laporan kepada direktur tentang perkembangan fisik proyek.

#### c. Pelaksana

- Memahami gambar desain dan spesifikasi teknik sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan dilapangan.
- Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan program kerja mingguan, metode kerja, gambar kerja dan spesifikasi teknik.

- Menyiapkan tenaga kerja sesuai jadwal pengadaan tenaga kerja dan alat dilapangan.
- Mengadakan pemeriksaan dan pengukuran hasil pekerjaan dilapangan secara berkala.
- Membantu memproses berita acara kemajuan pekerjaan secara berkala.
- Melaksanakan koordinasi dengan mitra usaha atau mandor barang.
- Merencanakan dengan mengendalikan kesehatan dan keselamatan kerja.
- Membuat laporan harian tentang pelaksanaan kegiatan pekerjaan dilapangan.

#### d. Keuangan

- Menyelenggarakan tata usaha surat-menyurat
- Menyelenggarakan inventarisasi, pemeliharaan dan pengawasan terhadap seluruh aktiva tetap perusahaan.
- Menyelenggarakan tugas-tugas rumah tangga termasuk tata usaha perjalanan dinas dan pengaturan pemakaian kendaraan.
- Menyelenggarakan pembukuan dan laporan keuangan.
- Mengusahakan sumber dana dari luar perusahaan dan penagihan piutang dan kredit bank untuk mencukupi kebutuhan operasi maupun investasi perusahaan.
- Mengusahakan fasilitas perbankan, polis asuransi dan pengawasan pajak.

- Mengevaluasi realisasi pendapatan dan belanja.
- Menyiapkan laporan manajerial di bidang keuangan secara berkala.

e. Jaminan Mutu

- Membantu pimpinan teknik dalam penyusunan rencana mutu.
- Melaksanakan pelaksanaan dalam pelaksanaan mutu internal untuk menunjukan tim auditor di proyek.
- Mengelola dan mendiskusikan semua dokumen yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu.
- Menyusun kriteria penerimaan bahan atau produk yang dipasok.
- Menemukan kendali produk dan mengamati tekstur produk.
- Mengendalikan bahan atau produk yang tidak sesuai.
- Membuat rencana inspeksi dan tes keluhan pelanggan.
- Menyusun program, menyelenggarakan dan mengkoordinasi kegiatan gugus kendali mutu di proyek.
- Melakukan hubungan dengan lembaga / organisasi / perusahaan lain dalam rangka kegiatan pengendalian mutu terpadu.

f. Administrasi Teknik

- Menyiapkan dan melengkapi metode konstruksi dan program kerja mingguan untuk pelaksanaan kerja dilapangan.
- Menyiapkan gambar kerja untuk pedoman pelaksanaan kerja di lapangan.

- Memimpin kegiatan pengukuran dilapangan dan jika perlu melakukan penyelidikan ulang kondisi tanah di lapangan.
- Menyiapkan gambar pelaksanaan untuk diserahkan kepada pemberi kerja dan arsip perusahaan.
- Menyiapkan jadwal waktu pelaksanaan di lapangan dan jadwal pengadaan sumber daya.
- Menyiapkan laporan evaluasi hasil pelaksanaan biaya, mutu dan waktu secara berkala.
- Menyiapkan program penyesuaian biaya, mutu dan waktu agar hasil pelaksanaan memenuhi persyaratan kontrak.
- Menyiapkan desain contoh mutu sesuai spesifikasi teknik.
- Mengkaji hak dan kewajiban perusahaan yang tercantum dalam dokumen kontrak dan melaporkan kepada atasannya.
- Menyiapkan Surat Perintah Kerja (SPK), Addendum kontrak dan Amandemen kontrak dengan pemberi kerja.
- Menyiapkan kontrak atau SPK antara perusahaan dengan mitra kerja.
- Menyiapkan dan melengkapi Anggaran Pelaksanaan Proyek (APP).
- Memeriksa kemajuan pekerjaan dan menyiapkan berita acara kemajuan pekerjaan.
- Bersama dengan bagian keuangan menyiapkan cash flow proyek.
- Bersama bagian keuangan membuat berita acara pembayaran angsuran harga kontrak.
- Menyiapkan evaluasi perhitungan rugi laba proyek secara berkala.

g. Logistik dan Peralatan

- Melakukan dan merencanakan tugas-tugas pengadaan.
- Bertanggung jawab atas keseluruhan peralatan dan bahan yang diperlukan proyek beserta pengawasannya.
- Memantau pemakaian peralatan atau kendaraan secara sistematis.
- Bersama dengan bagian teknik membuat jadwal pengadaan bahan dan peralatan di proyek.
- Melakukan survey dan memberikan informasi kepada kepala proyek atau pimpinan tentang sumber dan harga bahan serta sewa alat.
- Menyelenggarakan pembelian bahan yang telah diputuskan oleh pimpinan teknik sesuai dengan jadwal pengadaan bahan dan prosedur pembelian.
- Menyelenggarakan administrasi pergudangan tentang penerimaan, penyimpanan dan pemakaian bahan.
- Melaksanakan pemeliharaan dan pemakaian alat dan perlengkapannya, sehingga selalu dalam keadaan siap pakai.
- Melaksanakan inventarisasi dan pemeliharaan alat termasuk kendaraan pengangkut barang, perlengkapan kerja dan bengkel.
- Membantu meningkatkan efisiensi pemakaian bahan dan produktifitas alat.
- Membuat laporan tentang penggunaan alat, persediaan dan pemakaian bahan.

#### 4. Deskripsi Kondisi Kekaryawananan

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang diperoleh beberapa gambaran sebagai berikut:

##### 1) Jumlah Karyawan

Dalam menjalankan aktivitasnya kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang tidak lepas dari masalah tenaga kerja. Jumlah karyawan yang melakukan aktivitas dalam kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang sampai saat ini adalah 33 orang. Untuk lebih jelasnya disajikan dalam bentuk tabel 1 berikut:

Tabel 1

Jumlah Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Pria	22	66.67
Wanita	11	33.33
Total	33	100

Sumber: Kantor CV.DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang

Tabel 1 menyajikan data tentang jumlah karyawan di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, hingga penelitian ini disusun sebagian besar karyawanan berjenis kelamin laki-laki yaitu sejumlah 22 orang (66.67%), sedangkan 11 orang (33.33%) berjenis kelamin wanita.

## 2) Tingkat Pendidikan Karyawan

Semua Karyawan yang melaksanakan aktivitas organisasi ini memiliki latar belakang pendidikan dan kualitas yang berbeda-beda, seperti tercantum pada tabel 2:

Tabel 2  
Tingkat Pendidikan Karyawan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
STM (SLTA)	11	33.33
D-3	12	36.36
S-1	10	30.31
Total	33	100

Sumber: Kantor CV.DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang

Berdasarkan tabel 2 tentang karakteristik karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menurut tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan Strata 1, yaitu sebanyak 10 orang (30,31%). Karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma 3 terdapat 12 orang (36,36%). Selain itu ada juga yang memiliki latar belakang pendidikan STM (SLTA) 11 orang (33,33%).

## 3) Penempatan Tugas Karyawan

Pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, terdapat pembagian tugas berdasarkan bagian-bagian. Dalam setiap bagian terdapat seorang kepala bagian yang memimpin, hal ini dilakukan agar semua tugas dapat terkoordinasi dengan baik serta pekerjaan dapat terselesaikan secara

efektif dan efisien sesuai dengan masing-masing tugas pada setiap bagian.

Penempatan tugas karyawan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3

Penempatan Tugas Karyawan

Penempatan Tugas	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
Direktur dan wakil	2	6.06
Pimpinan Teknis dan wakil	2	6.06
Keuangan	4	12.12
Jaminan Mutu	5	15.15
Pelaksana	7	21.21
Administrasi Teknik	6	18.18
Logistik dan peralatan	7	21.21
Total	33	100

Sumber: Kantor CV.DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang

4) Jam Kerja Karyawan

Jam kerja yang berlaku pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, dimulai dari Senin sampai dengan hari Jum'at. Dengan pembagian waktu sebagai berikut:

- Senin sampai dengan Kamis pukul 07.30-17.00, istirahat pukul 11.30-13.00.
- Jum'at pukul 07.30-17.00, istirahat pukul 11.30-13.30.

## 5. Prosedur Perolehan Kontrak

Proses perolehan kontrak pekerjaan pada perusahaan kontraktor dimulai dari *Bouwheer* (pemilih atau pemesan) yang mempunyai rencana untuk membangun suatu proyek. *Bouwheer* bisa berasal dari pemerintah atau swasta melalui berbagai cara misalnya undangan tender atau iklan dari surat kabar. Pada umumnya proyek berasal dari swasta sering tidak mengadakan tender untuk menunjuk kontraktor mana yang bersedia melaksanakan proyeknya. Penunjukan tersebut biasanya kepercayaan terhadap kontraktor tertentu yang dapat dipercaya untuk melaksanakan proyeknya. Untuk proyek yang berasal dari pemerintah, *Bouwheer* perlu mengundang beberapa kontraktor supaya mengikuti tender yang kemudian akan di seleksi oleh panitia proyek dan bagi kontraktor yang memenuhi syarat akan masuk dalam Daftar Rekanan Terseleksi (DRT). Sebelum tender dimulai, *Bouwheer* akan memberikan gambar rencana proyek dan pengaturan persyaratan kerjanya yang disajikan dalam bestek proyek.

Agar bestek proyek dapat dimengerti oleh peserta tender, maka *Bouwheer* perlu mengadakan *Aanwijzing*, yaitu penjelasan mengenai bestek proyek oleh konsultan perencanaan yang ditunjuk *Bouwheer*. *Aanwijzing* menempatkan sarana untuk bertanya dan meminta kepastian mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman di kemudian hari, selanjutnya diadakan peninjauan lokasi proyek oleh peserta tender.

Setelah *Aanwijzing* dan peninjauan lokasi, peserta lelang akan membuat suatu estimasi biaya proyek tetap dari proyek tersebut. Dari harga tetap proyek ditambah persentase keuntungan yang diharapkan oleh kontraktor maka akan diketahui

besarnya biaya proyek tersebut yang kemudian diajukan sebagai harga penawaran kepada *Bouwheer*. Surat penawaran yang diajukan harus disertai dengan lampiran-lampiran yang berisi besarnya harga kontrak yang sudah meliputi perincian harga bahan baku, upah tenaga kerja langsung dan besarnya volume tiap jenis pekerjaan.

Setelah semua dokumen penawaran dari peserta tender masuk maka *Bouwheer* akan memberikan Surat Pernyataan Kesanggupan Kerja (SPKK) dan berdasarkan SPKK tersebut, *Bouwheer* memberikan Surat Perintah Kerja (SPK) yang berlaku selama 7 (tujuh) hari, artinya apabila dalam waktu tujuh hari proyek belum dilaksanakan maka *Bouwheer* berhak menarik kembali kontraknya.

## 6. Peraturan Disiplin

Peraturan Disiplin yang berlaku di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang dibuat berdasarkan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Adapun peraturan yang berlaku dalam kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang disesuaikan dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi dan koperasi No. PER-02/MEN/1978, Undang-undang No.14 Tahun 1969 dan Keputusan Presiden No.45/M/Tahun 1983. Dalam peraturan perusahaan tersebut telah diatur dengan jelas hak dan kewajiban yang dimiliki setiap karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang. Selain itu juga diatur tata tertib, larangan, keselamatan kerja, pengupahan dan waktu kerja serta diatur pula tata cara penyampaian dan penjatuhan sanksi hingga pemutusan hubungan kerja.

## 7. Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin

1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:

- a) Hukuman disiplin ringan;
- b) Hukuman disiplin sedang; dan
- c) Hukuman disiplin berat.

2) Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari:

- a) Tegoran lisan
- b) Tegoran tertulis; dan
- c) Pernyataan tidak puas secara tertulis.

3) Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari:

- a) Surat Peringatan I
- b) Surat Peringatan II.
- c) Surat Peringatan III

4) Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari:

- a) Skorsing I
- b) Skorsing II
- c) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai karyawan;
- d) Pemberhentian dengan tidak hormat sebagai karyawan.

## 8. Data Fokus Penelitian

Bagi setiap perusahaan untuk dapat berfungsi secara efektif, harus dapat menentukan cara-cara tertentu yang akan dapat melibatkan seluruh Sumber Daya Manusia ke dalam tujuan yang hendak dicapai. Perusahaan tersebut harus dapat menumbuhkan ikatan dalam diri karyawannya sehingga akan lebih menjamin usaha sungguh-sungguh dari karyawan tersebut. Dalam hal ini peranan pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengarahkan para karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu juga pemimpin harus berusaha agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai.

### a. Peranan Pemimpin

Dalam fokus peranan pemimpin ini akan disajikan data-data tentang pemberian instruksi dan tugas, pemberian penjelasan dan pengarahan pada karyawan, pemberian penghargaan kepada karyawan, pemberian contoh atau teladan oleh pimpinan, pemberian sanksi pada karyawan yang melanggar peraturan, meminta laporan baik lisan maupun tulisan pada karyawan, penilaian pelaksanaan pada karyawan.

#### 1. Pemberian intruksi dan tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan.

Pemimpin dalam melaksanakan tugasnya meningkatkan disiplin kerja karyawan yaitu dengan usaha memberikan intruksi dan tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan. Intruksi yang dibuat agar tujuan dan sasaran organisasi dapat diarahkan dan dapat dicapai dengan baik sehingga tidak terjadi penyimpangan. Selain itu dengan memberikan intruksi dan tugas

karyawan mempunyai pedoman dan gambaran tentang tugas-tugas yang harus dikerjakan.

Berdasarkan wawancara dan pengamatan peneliti dengan beberapa karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang mengenai instruksi dan tugas yang diberikan pimpinan mereka menganggap tugas yang harus dikerjakan adalah pekerjaan rutin yang setiap hari dilaksanakan.

Dalam hal pemberian instruksi dan tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan, pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan pendapatnya pada wawancara tanggal 25 Februari 2007 diruang kerjanya sebagai berikut:

“Pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang ini instruksi tidak selalu diberikan, karena dalam perusahaan tersebut sifatnya instruksi adalah mendadak dan harus dilakukan pada hari itu juga. Mengenai tugas yang harus dilakukan oleh karyawan sifatnya sudah jelas, karena setiap bagian dalam kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang mempunyai pedoman kerja dan untuk mengerjakan tugas tersebut tidak perlu adanya instruksi. Pekerjaan dan tugas merupakan kewajiban masing-masing karyawan tanpa perlu diinstruksikan terlebih dahulu oleh pimpinan.”

Dari hasil wawancara tersebut, maka diketahui bahwa pimpinan tidak selalu memberikan instruksi pada karyawannya karena instruksi sifatnya mendadak dan harus dikerjakan hari itu juga, sedangkan tugas merupakan pekerjaan rutin yang memang harus dikerjakan oleh karyawan karena memang sudah tercantum dalam pedoman kerja setiap bagian.

2. Memberikan penjelasan dan pengarahan kepada karyawan terhadap tugas rutin.

Peranan pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan yaitu dengan usaha memberikan penjelasan dan pengarahan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya adalah sangat penting. Hal ini perlu diterapkan agar tidak terjadi kesalahan dan keragu-raguan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Penjelasan dan pengarahan diberikan oleh pimpinan pada karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan para perwakilan karyawan di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang dapat diketahui pada umumnya karyawan berpendapat bahwa pimpinan mereka selalu memberikan penjelasan dan pengarahan sebelum karyawan melaksanakan dan memulai tugas baru sampai tugas tersebut dapat terselesaikan. Namun demikian ada pula karyawan yang menyatakan bahwa pimpinan mereka jarang memberikan penjelasan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti lebih lanjut kepada beberapa karyawan menyatakan bahwa pimpinan mereka selalu memberikan penjelasan dan arahan terutama adalah karyawan yang memiliki pendidikan menengah umum (Sekolah Lanjutan Tingkat Atas) atau karyawan yang masa kerjanya masih baru. Bagi mereka kondisi sedikitnya penjelasan dan pengarahan tugas dari pimpinan ini dapat menyulitkan proses atau target penyelesaian pekerjaan, terutama terhadap tugas yang relatif baru dan mereka tidak memiliki pengalaman tentang penyelesaiannya.

Sementara itu ada juga karyawan yang menyatakan bahwa pimpinan mereka jarang memberikan penjelasan dan pengarahan adalah karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi yaitu Diploma dan Strata 1, atau paling tidak lebih memiliki pengalaman kerja dan masa kerja yang relatif lebih lama. Mereka pada umumnya telah memahami dengan baik alur dan prosedur kerja organisasi. Berdasarkan wawancara lebih lanjut, kondisi penjelasan yang relatif kurang, tidak menyulitkan kerja mereka. Meskipun demikian, jika para karyawan yang berpendapat jarang memperoleh penjelasan atau pengarahan dari pimpinan, karyawan ini akan bertanya pada pimpinan jika mereka mengalami kesulitan penyelesaian suatu tugas terutama untuk tugas yang relatif baru.

Pernyataan tersebut diatas dapat disesuaikan dengan hasil wawancara pada tanggal 25 Februari 2007 dengan pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan tugas, penjelasan dan pengarahan kepada karyawan memang saya berikan tetapi tidak setiap hari. Saya hanya memberikan apabila ada jenis pekerjaan yang sifatnya masih baru, karena mereka harus bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang harus diselesaikan. Saya memberikan penjelasan dan pengarahan hanya kepada kepala bagian pada masing-masing bagian saja dan nanti kepala bagian tersebut akan menyampaikan kepada bawahannya. Selain itu setiap karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang ini sudah mempunyai pedoman kerja. Pekerjaan yang harus dilakukan karyawan pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang sudah dibagi dan merupakan tanggung jawab oleh masing-masing kepala bagian.”

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan tidak pada masing-masing karyawan. Pemimpin

hanya memberikan penjelasan dan pengarahan tugas pada masing-masing kepala bagian dan nantinya akan menyampaikan pada anggotanya.

3. Memberikan penghargaan kepada karyawan setelah berhasil melaksanakan tugas dengan baik.

Penghargaan diberikan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas dengan baik. Pemberian penghargaan sangat diperlukan agar karyawan merasa dihargai atas segala sesuatu yang dikerjakannya dan hal itu juga dapat memacu karyawan yang lain untuk disiplin dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Penghargaan diberikan oleh pimpinan kepada karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan pengamatan peneliti pada para karyawan menyatakan bahwa karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya kurang teliti dan lebih lambat dibandingkan dengan penyelesaian pekerjaan karyawan pada umumnya, merasa bahwa mereka kurang diberikan penghargaan dari pimpinan. Lebih lanjut, pemberian penghargaan tersebut biasanya dalam bentuk lisan atau pujian langsung dari pimpinan. Dalam kondisi tertentu terdapat pula pemberian penghargaan berupa material.

Sehubungan dengan pemberian penghargaan kepada karyawan setelah melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik, pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan pendapatnya melalui wawancara diruang kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007 sebagai berikut:

“Penghargaan kepada karyawan berupa pujian hanya kadang-kadang saya berikan. Ada pula penghargaan berupa material yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi. Penghargaan tersebut dapat dinilai dari kedisiplinan karyawan dalam hal kehadiran, pekerjaan dan loyalitas yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Apabila karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu juga merupakan penilaian oleh perusahaan dalam prestasi kerja.”

Dari hasil wawancara dengan pimpinan teknis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan dengan cara memberikan pujian. Namun selain itu juga diberikan penghargaan dalam bentuk riil. Penghargaan tersebut diberikan kepada karyawan yang dinilai berhak mendapatkan berdasarkan kedisiplinan karyawan dalam hal kehadiran, pekerjaan dan loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan.

#### 4. Pemberian contoh atau teladan oleh pimpinan dalam mematuhi tata tertib peraturan organisasi.

Pemberian contoh atau teladan oleh pimpinan dapat diartikan sebagai salah satu usaha pimpinan dalam membina bawahan yang dilakukan pemberian contoh atau teladan dalam menaati peraturan dan tata tertib organisasi. Diharapkan bahwa sikap pimpinan semacam ini dapat menimbulkan pengaruh dan perilaku positif yang sama pada bawahan.

Berdasarkan pengamatan peneliti pada para karyawan dapat diketahui bahwa sering kali ada contoh atau teladan yang baik dari pimpinan dalam mematuhi tata tertib dan peraturan lain dalam organisasi. Keteladanan tersebut

diketahui dari penggunaan pakaian dan ketaatan terhadap jam kerja dan waktu kerja.

Sehubungan dengan itu, pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan tentang pemberian contoh dan teladan pada karyawan di ruang kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007 sebagai berikut:

“Contoh atau teladan selalu saya berikan kepada karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang misalnya dengan datang ke kantor tepat waktu dan tidak terlambat, memakai pakaian rapi dan sopan, istirahat dan kembali lagi ke kantor tepat pada waktunya, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang diberikan.”

Dari hasil wawancara dengan pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pemberian contoh dan teladan memang harus dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu dengan mematuhi tata tertib yang ada yaitu diantaranya datang tepat waktu, berpakaian rapi dan sopan, serta tepat waktu dalam beristirahat. Hal ini diharapkan agar karyawan yang lain dapat mencontoh perilaku positif dari pimpinan tersebut.

5. Pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib.

Selain contoh dan teladan dalam mematuhi peraturan dan tata tertib organisasi, pemberian sanksi juga harus diberikan pada karyawan yang telah melakukan kesalahan. Hukuman diberikan agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik dan dapat mematuhi ketentuan-ketentuan yang telah

ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini juga memacu agar karyawan untuk bekerja dengan disiplin dan hati-hati agar tidak melakukan kesalahan yang sama.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa karyawan di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, pemimpin selalu memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib organisasi yang berlaku. Sanksi itu bisa berupa teguran apabila karyawan melakukan kesalahan kecil dan untuk pelanggaran yang tergolong berat, mereka dikenai hukuman disiplin.

Sehubungan dengan pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib, pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan pendapatnya dalam wawancara diruang kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007 sebagai berikut:

“Sanksi kepada karyawan memang saya berikan. Sanksi diberikan agar karyawan tidak terlalu sering melakukan kesalahan, apalagi bila terjadi kesalahan yang sama. Saya memberikan sanksi kepada karyawan yang pertama dan kedua berupa teguran dan itu harus ada tanggapan oleh karyawan yang bersangkutan. Apabila sanksi pertama dan kedua tidak ada tanggapan oleh karyawan yang bersangkutan maka karyawan tersebut akan dijatuhi surat peringatan, dan apabila masih tetap melakukan kesalahan maka akan diberikan skorsing atau dapat sampai dengan dilakukan pemutusan hubungan kerja”

Dari hasil wawancara dengan pimpinan teknis tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin memberikan sanksi kepada karyawan untuk memberikan pelajaran agar tidak melakukan kesalahan yang sama. Sanksi yang diberikan pertama dan kedua berupa teguran dan harus ditanggapi oleh karyawan yang bersangkutan, sedangkan yang ketiga apabila tidak ditanggapi

maka karyawan tersebut akan diberikan sanksi yang lebih berat dari perusahaan. Apabila karyawan tersebut masih saja melakukan kesalahan maka akan diberikan skorsing atau sampai akhirnya dapat dilakukan pemutusan hubungan kerja oleh perusahaan.

6. Meminta laporan baik lisan maupun tulisan penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan pengamatan peneliti diketahui bahwa pimpinan selalu meminta laporan dari penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada mereka, baik dalam bentuk lisan maupun tertulis tergantung jenis pekerjaan yang diberikan pada bawahan. Berdasarkan pengamatan peneliti lebih lanjut, karyawan memiliki diskripsi tugas yang bersifat dinamis, menyesuaikan dengan proyek yang ada sehingga dapat dipahami jika permintaan laporan relatif jarang yaitu karena laporan penyelesaian tugas telah diprogramkan dan dilaksanakan secara berkala.

Sehubungan dengan hal itu pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan pendapatnya tentang laporan baik lisan maupun tulisan, dalam wawancara diruang kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007 sebagai berikut:

“Dalam kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang memang ada laporan penyelesaian pekerjaan baik lisan maupun tertulis. Tetapi disini semua tugas dilakukan sesuai dengan prakteknya dan harus dikerjakan tepat waktu, karena merupakan pelayanan terhadap pelanggan dan masyarakat umum. Laporan pekerjaan karyawan diberikan kepada masing-masing kepala bagian dan selanjutnya oleh kepala bagian diberikan kepada pimpinan teknis untuk disampaikan kepada direktur.”

Dari hasil wawancara dengan pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, dapat disimpulkan bahwa tugas yang dikerjakan oleh karyawan sifatnya tidak tetap, tetapi dalam kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang semua tugas dilakukan sesuai dengan prakteknya dan harus diselesaikan tepat waktu dan laporan oleh karyawan akan disampaikan kepada kepala bagian masing-masing. Selanjutnya dari kepala bagian diberikan kepada pimpinan teknis untuk disampaikan kepada direktur.

#### 7. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pada karyawan.

Dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan ini berkaitan dengan hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan pada suatu organisasi tersebut. Dengan adanya penilaian pekerjaan akan dapat memberikan dorongan atau dapat memotivasi kerja seorang agar lebih disiplin dalam mengerjakan tugas sehingga akan tercipta semangat kerja yang tinggi dalam bekerja.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, penilaian pelaksanaan pekerjaan seseorang dapat dilihat sesuai dengan kriteria-kriteria yang berlaku serta digunakan di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan karyawan tersebut dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Kemampuan, ketrampilan serta kreatifitas karyawan tersebut dalam melaksanakan suatu pekerjaan merupakan fungsi kemampuannya, sikapnya dan latihan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut. Berdasarkan inilah penilaian pelaksanaan pekerjaan dimaksudkan untuk mengetahui hasil kerja dari masing-masing karyawan, yang nantinya akan dipergunakan untuk lebih meningkatkan tingkat kedisiplinan serta keseriusan dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan, serta yang lebih utama dapat digunakan sebagai pengajuan bahan usulan kenaikan kesejahteraan masing-masing karyawan.

Sehubungan dengan hal pelaksanaan penilaian pekerjaan, pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan pendapatnya dalam ruangan kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007 sebagai berikut:

“Pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang setiap bagian dalam organisasi terdapat kepala bagiannya, jadi penilaian dilakukan oleh kepala bagian pada masing-masing bagian dalam perusahaan. Jadi yang bertanggung jawab terhadap karyawan adalah kepala bagian pada masing-masing bagian.”

Dari hasil wawancara dengan pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian pekerjaan dalam perusahaan tersebut dilakukan oleh kepala bagiannya masing-masing, karena memang tugas yang diberikan kepada karyawan sudah dipahami dan merupakan tugas rutin yang biasa untuk dikerjakan.

## b. Disiplin Kerja Karyawan

Dalam setiap organisasi selalu menuntut kedisiplinan yang lebih tinggi bagi karyawannya dalam melaksanakan tugas, karena tingginya rasa disiplin dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran kerjanya. Tingkat kedisiplinan ini dapat diukur dari berbagai macam cara, beberapa diantaranya tingkat kepatuhan karyawan terhadap pelaksanaan kerja, kepatuhan karyawan terhadap jam kerja dan kepatuhan karyawan terhadap pimpinan. Pengukuran lainnya dapat dilihat pada tingkat ketertiban dalam prosedur kerja dan ketertiban dalam penggunaan peralatan kantor.

### 1. Tingkat Kepatuhan Karyawan

#### a. Kesesuaian penyelesaian tugas dengan target pelaksanaan.

Besarnya rasa disiplin karyawan dapat diketahui dari aktifitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara tepat sesuai dengan target dan standar kerja yang berlaku. Berdasarkan hasil wawancara dengan para karyawan, pada umumnya karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktunya. Sementara terdapat informasi bahwa ada pula karyawan yang kadang-kadang mengalami keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, namun hal itu tidak mengganggu kelancaran tugas secara keseluruhan.

Sehubungan dengan hal tersebut maka pimpinan teknik kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan pendapat dalam ruang kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007, sebagai berikut :

“Dalam kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang kesesuaian penyelesaian tugas sesuai dengan target pelaksanaan memang harus dilakukan karena menyangkut masalah kontrak tender yang telah disepakati oleh pihak yang bersangkutan, jadi pekerjaan tidak boleh terlambat dan harus tepat waktu dengan target.”

Dari hasil wawancara dengan pimpinan teknik maka dapat disimpulkan bahwa penyelesaian tugas sesuai dengan target pelaksanaan memang sangatlah penting dalam organisasi seperti kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang karena menyangkut masalah kontrak kerja yang telah disepakati dalam perjanjian sebelumnya.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang sebagian besar karyawan selalu dapat menyelesaikan sesuai dengan target dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berdasarkan wawancara lebih lanjut diketahui bahwa karyawan yang selalu tepat waktu dalam mengerjakan tugas sesuai dengan target pelaksanaan, mereka merasa bahwa tugas yang diberikan adalah tugas rutin dan sudah biasa mereka kerjakan. Berdasarkan pengamatan peneliti ada pula karyawan yang tidak tepat waktu dalam mengerjakan tugas sesuai dengan target pelaksanaan, umumnya mereka beralasan sedang dalam kondisi fisik yang kurang mendukung sehingga tidak mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Namun ada pula yang beralasan bahwa ada rekan kerjanya sakit atau cuti sehingga dia mendapat tugas tambahan yang seharusnya dikerjakan oleh rekannya tersebut. Oleh karena beban tugasnya bertambah, maka wajar jika dia mengalami keterlambatan

penyelesaian kerja dan mengganggu alur kerja rekan yang lainnya, mengingat penyelesaian pekerjaannya merupakan awal pelaksanaan kerja bagi rekan lainnya.

b. Kepatuhan terhadap jam kerja.

Besarnya rasa disiplin karyawan dapat dilihat dengan kepatuhannya terhadap jam kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka pimpinan teknik kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan pendapatnya dalam wawancara di ruang kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007 sebagai berikut:

“Jam kerja di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang di mulai pukul 07.30 sampai dengan 17.00, istirahat pada pukul 12.00 sampai dengan 13.00. Untuk hari Jum’at, istirahat pada pukul 11.00 sampai dengan pukul 13.00. Jam kerja tersebut harus dipatuhi oleh setiap karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, apabila ada karyawan yang memanfaatkan waktu istirahat tersebut untuk pulang maka karyawan tersebut harus kembali ke kantor tepat pada waktunya.”

Dari hasil wawancara dengan pimpinan teknik kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang maka dapat disimpulkan bahwa jam kerja di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang harus dipatuhi oleh semua karyawan, apabila ada yang memanfaatkan waktu istirahat untuk pulang atau keperluan yang lain, maka karyawan tersebut wajib kembali ke kantor tepat pada jam istirahat selesai.

Berdasarkan pengamatan peneliti, jarang ada karyawan yang pulang tepat pada waktu jam kantor selesai. Kebanyakan diantara mereka pulang

lebih awal dibanding jam resmi kantor. Demikian pula hanya sedikit karyawan yang selalu berada di tempat kerja selama jam kerja berlangsung. Alasan dari para karyawan karena mereka tidak lagi memiliki pekerjaan yang dapat diselesaikan pada hari itu, atau beban pekerjaan tersebut tidak berat dan dapat ditunda untuk dikerjakan pada hari berikutnya. Dengan demikian, untuk menghabiskan waktu sementara menunggu, banyak diantara karyawan yang keluar kantor dan melakukan aktifitas lain dan kembali ke kantor saat jam kerja akan habis.

c. Kepatuhan terhadap perintah pimpinan.

Setiap karyawan sebagai anggota suatu organisasi sifatnya adalah wajib untuk mematuhi dan menaati perintah atasan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kepatuhan ini disebabkan adanya kemampuan dan kepemilikan pimpinan atas *power* atau kekuasaan untuk menggerakkan, membina dan mengarahkan serta mengawasi para karyawan yang menjadi bawahannya. Oleh karenanya, kepatuhan terhadap perintah atasan dapat dijadikan sebagai tolok ukur kedisiplinan dalam melaksanakan tugasnya.

Sehubungan dengan pernyataan kepatuhan terhadap pimpinan, maka pimpinan teknik kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan pendapatnya dalam wawancara di ruang kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007 sebagai berikut:

“Saya pikir karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang selalu mematuhi perintah dari atasan, hal ini terbukti dengan

mereka selalu melaksanakan perintah pimpinan dengan baik dan sesuai dengan prosedur kerja.”

Dari hasil wawancara dengan pimpinan teknik kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang maka dapat disimpulkan bahwa karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang selalu mematuhi perintah dari atasan, hal ini terlihat dengan kepatuhannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan yang selalu dikerjakan dengan baik dan sesuai dengan prosedur kerja.

Jika pada wawancara pendapat karyawan tentang kepatuhan terhadap perintah atasan atau pimpinan, pada umumnya para karyawan selalu patuh dan melaksanakan perintah dari pimpinannya. Hal ini mereka lakukan karena pada umumnya mereka segan untuk tidak mematuhi perintah dari atasan. Informasi lebih jauh menyatakan bahwa ketaatan mereka pada atasan karena para karyawan tersebut juga mempertimbangkan *conduite* yang lebih baik dan *conduite* terhadap kinerja mereka.

## 2. Tingkat ketertiban Karyawan

### a) Ketertiban dalam tingkat kehadiran

Tingkat kehadiran juga merupakan faktor dalam kedisiplinan, maka dengan melihat dari tingkat kehadiran juga dapat diketahui apakah karyawan tersebut sudah disiplin. Peneliti melihat pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang ada sedikit yang tidak sesuai dengan

peraturan organisasi, sebab karyawan tersebut tingkat ketidakhadirannya melebihi jatah cuti yang diberikan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang memberikan alasan tidak hadir dikarenakan pekerjaan yang dilakukan tidak ada atau sudah selesai dikerjakan. Dalam hal ini tidak semua karyawan melakukan tindakan tersebut, tetapi hanya sebagian kecil saja.

b) Ketertiban dalam prosedur kerja

Tingkat ketertiban dalam menjalankan prosedur kerja diartikan sebagai keteraturan pelaksanaan kerja dilingkungan kerja mengingat merupakan hal yang wajar jika setiap organisasi menginginkan pengorganisasian internal yang tertata dengan baik. Hal ini merupakan salah satu cara untuk mengetahui dan mengukur efektifitas dan efisiensi seluruh pekerjaan yang dilaksanakan organisasi. Iklim kerja yang teratur demikian diharapkan dapat menjadi stimuli terciptanya suatu ketertiban dalam menjalankan prosedur kerja yang telah ditetapkan sekaligus sebagai pencerminan disiplin kerja karyawan.

Sehubungan dengan ketertiban dalam prosedur kerja, pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menyatakan pendapatnya di ruang kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007 sebagai berikut:

“Pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang terdapat pedoman kerja untuk pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap karyawan. Penjelasan tentang pekerjaan sesuai dengan pedoman kerja tersebut telah disampaikan pada saat karyawan tersebut pada masa training terlebih dahulu, jadi sudah seharusnya mereka paham tentang pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap karyawan pada masing-masing bagian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan teknik maka dapat disimpulkan bahwa karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang telah menguasai prosedur kerja, karena tugas yang mereka kerjakan adalah tugas rutin.

Tentang ketertiban dalam menjalankan prosedur kerja pada umumnya para karyawan menyatakan bahwa mereka selalu taat menjalankan prosedur kerja yang telah ditetapkan organisasi. Berdasarkan informasi dari para karyawan, hal ini dilakukan oleh karyawan karena ada pengawasan dari pimpinan terhadap pelaksanaan pekerjaan rutin dan tidak rutin karyawan. Alasan lainnya, penyelesaian pekerjaan mereka terkait dengan tugas karyawan lainnya sehingga untuk menghindari kerumitan pekerjaan berikutnya mereka berusaha selalu taat dalam menjalankan prosedur kerja.

c) Ketertiban dalam penggunaan alat-alat kantor

Ketertiban dalam penggunaan alat-alat kantor ini dimaksudkan sebagai keadaan atau tata cara karyawan menggunakan alat-alat kantor yang tersedia sebagai fasilitas penyelesaian pekerjaan. Menurut informasi yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara dengan karyawan, setiap

penggunaan alat-alat kantor selalu dicatat dan diinventarisasi. Hal ini dimaksudkan sebagai upaya agar setiap pemakaian peralatan kantor selalu dapat dimonitor keberadaannya dan ketersediaannya serta mampu dijaga kelestarian sebagai penunjang demi kelancaran pelaksanaan tugas dengan baik.

Sehubungan dengan pertanyaan ketertiban dalam penggunaan alat-alat kantor, pimpinan teknik menyatakan pendapatnya di ruang kerjanya pada tanggal 25 Februari 2007.

“Dalam setiap pekerjaan pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang hampir semuanya menggunakan alat bantu. Peralatan tersebut bisa berupa alat tulis kantor, komputer, meja, alat-alat berat dan lain-lainnya. Sebagai pengguna peralatan tersebut setiap karyawan wajib untuk memelihara dan merawat peralatan kantor tersebut, karena peralatan tersebut sangat membantu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.”

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dan wawancara dengan beberapa karyawan dibagian umum, mereka mengatakan telah dan selalu menggunakan peralatan kantor dengan baik dan benar. Bahkan dalam waktu-waktu tertentu dengan kesadaran para karyawan sendiri mereka melakukan aktifitas pemeliharaan yang sederhana. Sementara itu peralatan yang bersifat elektronik seperti komputer, jika terdapat kerusakan yang menyangkut installasi software dan hardware yang agak serius para karyawan memanggil seorang ahli dibidang itu, baik karyawan dilingkungan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang maupun dari pihak diluar organisasi. Begitu pula dengan alat-alat kantor yang lain seperti alat-alat berat.

Alasan yang dikemukakan karyawan untuk menggunakan dan memelihara peralatan kantor karena pimpinan sering menyinggung hal tersebut ketika mereka ditanya tentang penyelesaian pekerjaan jika terjadi keterlambatan dalam penyelesaian pelaksanaan tugas yang disebabkan oleh kerusakan atau tidak tersedianya peralatan, dengan diikuti teguran mengapa peralatan tersebut tidak ada atau tidak segera diperbaiki.

## **B. Pembahasan.**

### **1. Gambaran peranan pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan.**

Berdasarkan data dan uraian tentang peranan pemimpin dan disiplin kerja karyawan maka berikut ini hasil bahasan dari peneliti dan interpretasi untuk menjawab permasalahan yang telah ditetapkan. Interpretasi dimaksudkan untuk memperoleh jawaban dari masalah yang ada dalam penelitian ini.

#### **a. Peranan Pemimpin**

- 1) Memberikan instruksi dan tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan.

Untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari usaha pemimpin dalam memberikan instruksi dan tugas kepada karyawan. Tujuan dari instruksi dan tugas kepada karyawan adalah supaya bawahan memiliki tanggung jawab terhadap organisasi dalam menjalankan kewajibannya dengan cara melaksanakan instruksi dan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, pemimpin telah melaksanakan perannya

dalam memberi instruksi dan tugas pada bawahannya dengan baik. Dengan adanya perbedaan tingkat pendidikan karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang maka untuk melancarkan pelaksanaan instuksi dan tugas yang diberikan oleh pimpinan, setiap karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang memperoleh buku pedoman kerja.

- 2) Memberikan penjelasan dan pengarahan kepada karyawan mengenai tugas rutin.

Dalam mencapai keberhasilan disiplin penyelesaian tugas oleh karyawan, tidak terlepas dari usaha pemimpin dalam mengarahkan bawahannya agar kesalahan dalam melaksanakan tugas dapat dihindari. Tujuan dari pemberian penjelasan dan pengarahan kepada para karyawan adalah agar bawahan merasa pemimpin memperhatikan kinerja dan prestasi mereka, sehingga karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan yang terbaik.

Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, pemimpin sudah bisa menjadi teladan bagi para karyawannya, sebab pemimpin kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang selalu memberi penjelasan dan pengarahan kepada karyawan mengenai tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Pemberian penjelasan dan pengarahan kepada karyawan dilakukan karena tingkat pemahaman karyawan terhadap tugas yang harus diselesaikan berbeda-beda sesuai dengan tingkat pendidikan dan ketrampilan masing-masing karyawan.

- 3) Memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas dengan baik.

Penghargaan diberikan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas dengan baik. Dengan pemberian penghargaan ini diharapkan agar karyawan merasa apa yang telah dikerjakan dan hasil yang dicapai dihargai oleh pimpinannya, sehingga diharapkan karyawan akan termotifasi dalam melaksanakan tugasnya dengan lebih baik lagi. Pemberian penghargaan ini juga dapat memotivasi karyawan lain yang belum berprestasi untuk meningkatkan prestasi kerja. Pemberian penghargaan baik lisan maupun tulisan dari pimpinan kepada karyawannya dapat memotivasi kinerja karyawan, sebab karyawan merasa dihormati dan dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pimpinan dan beberapa karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang yang diberikan berupa lisan dan tertulis. Penghargaan lisan berupa pujian sedangkan tertulis berupa piagam dan sertifikat, disamping itu juga ada penghargaan berupa materiil seperti bonus yang diberikan bersamaan dengan gaji. Selain menunjukkan hasil kerja yang baik, kedisiplinan dan masa kerja karyawan merupakan syarat karyawan untuk memperoleh piagam,sertifikat atau bonus tersebut.

- 4) Memberikan contoh atau teladan oleh pemimpin dalam mematuhi tata tertib peraturan organisasi.

Sifat, sikap dan perilaku yang ditunjukkan pimpinan pada anak buahnya dapat dijadikan koreksi diri sendiri bagi para karyawan bila melakukan

kesalahan, karena karyawan dapat membandingkan dengan sifat, sikap dan perilaku pemimpinnya. Dalam suatu organisasi, pada umumnya jika pemimpin bersikap kurang baik, maka anak buahnya akan meniru sikap pemimpinnya tersebut. Oleh karena itu pemberian contoh pimpinan dalam mematuhi tata tertib maupun dalam bersikap sangat diperlukan. Hal ini dapat dikatakan berhasil jika pimpinan dapat menjadi teladan bagi anak buahnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, pemimpin telah melakukan perannya sebagai teladan dalam mematuhi tata tertib organisasi. Hal tersebut terlihat dengan pemakaian seragam yang telah ditentukan dan penggunaan waktu kerja dan waktu istirahat yang telah ditetapkan.

5) Pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi dalam mencapai tujuan peningkatan disiplin kerja karyawan, tidak terlepas dari usaha pemimpin dalam memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib dalam organisasi. Tujuan pemberian sanksi pada karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib organisasi yaitu untuk meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya disiplin kerja dalam suatu organisasi, disamping itu juga dapat dijadikan peringatan bagi karyawan agar tidak mengulang kesalahannya.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, pimpinan telah melakukan perannya dalam

memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib organisasi dengan mengacu pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi dan koperasi No. PER-02/MEN/1978, Undang-undang No.14 Tahun 1969 dan Keputusan Presiden No.45/M/Tahun 1983.

- 6) Meminta Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) Pekerjaan baik lisan maupun tulisan.

Dalam suatu organisasi sudah merupakan hal biasa jika pimpinan meminta laporan pertanggung jawaban terhadap tugas yang diberikan. Hal ini selain sebagai koreksi juga dapat digunakan sebagai motivasi agar karyawan meningkatkan disiplin kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai jadwal yang telah ditetapkan, sehingga nantinya bawahan akan mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab. Di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, pemimpin selalu meminta laporan pertanggung jawaban hasil pekerjaan karyawan. Hal ini juga ikut mendorong kedisiplinan di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang cukup tinggi karena ada pengawasan dari pimpinan yaitu dengan meminta laporan pertanggung jawaban. Hal ini juga menunjukkan adanya usaha pemimpin untuk menanamkan sikap sungguh-sungguh dan bertanggung jawab kepada karyawan dan dapat dijadikan sebagai sarana evaluasi bagi pemimpin dalam menilai kinerja karyawannya.

#### 7) Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan pada Karyawan

Dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan yang merupakan sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa karyawan mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan mereka. Disamping itu sudah merupakan suatu ketentuan yang berlaku untuk mengetahui tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan karyawannya sehingga akan menjadi masukan bagi pimpinan dan organisasi dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya serta untuk mengetahui perbedaan hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan yang satu dengan yang lainnya sehingga pemimpin dapat mengetahui mana karyawan yang baik dan berdisiplin.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, pemimpin telah melaksanakan perannya dalam memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan pada karyawan, yaitu melalui kepala bagian pada masing-masing bagian, karena memang tugas yang diberikan kepada karyawan adalah suatu pekerjaan yang rutin dan sudah biasa dilakukan maka tidak perlu pemimpin yang melakukan penilaian secara langsung.

#### **b. Disiplin Kerja**

##### 1) Tingkat kepatuhan karyawan

##### a) Kesesuaian Penyelesaian tugas dengan target pelaksanaan

Kriteria yang digunakan dalam menilai disiplin pekerjaan karyawan adalah ketepatan waktu dan ketepatan sarana dalam melaksanakan tugas.

Kriteria ini akan menjadi pengaruh pada kedisiplinan seorang karyawan dalam organisasi.

Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti dengan beberapa karyawan di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya disebabkan sudah berpengalaman dan telah memahami benar akan bidang tugasnya.

Hal ini menunjukkan bahwa ada kesungguhan dari karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya yang ditunjang dari pengalaman dan pemahaman terhadap tugas tersebut.

b) Kepatuhan Terhadap Jam Kerja

Dalam suatu organisasi kepatuhan terhadap jam kerja sangat penting dilakukan karena hal ini dapat membantu organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan juga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan disiplin karyawan meliputi masuk dan pulang kantor pada tepat waktu serta keberadaannya di dalam kantor selama jam kerja.

Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, diperoleh data bahwa kepatuhan terhadap jam kerja sudah cukup baik meskipun masih ada karyawan yang belum patuh terhadap peraturan jam kerja yang telah ditetapkan.

c) Kepatuhan terhadap perintah pimpinan

Sebagai karyawan pada sebuah organisasi seperti pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, sudah merupakan kewajiban dalam mematuhi perintah pimpinan sepanjang perintah tersebut baik dan tidak merugikan perusahaan. Hal tersebut dilakukan karena dapat membantu kelancaran dalam menyelesaikan pekerjaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat umum.

Dari pengamatan langsung peneliti dan wawancara dengan beberapa karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang mengenai kepatuhan terhadap perintah atasan, dalam hal ini pimpinan organisasi sudah baik. Para karyawan sangat menghormati pimpinannya, dapat terlihat dengan karyawan telah melaksanakan kewajibannya sebagai karyawan dengan baik, yaitu dengan melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan dengan baik dan benar sesuai dengan waktu yang diberikan.

Dari data yang diperoleh peneliti dapat menunjukkan kalau pimpinan telah dapat mengendalikan bawahan sehingga mereka patuh terhadap atasan.

2) Tingkat Ketertiban

a) Ketertiban dalam tingkat kehadiran

Ketertiban karyawan dalam kehadiran sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan. Hal tersebut perlu diatur dalam peraturan dan tata tertib perusahaan dengan tegas mengenai teguran dan sanksi yang dapat dikenakan apabila karyawan melakukan pelanggaran. Seharusnya jatah cuti yang diberikan

perusahaan dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh karyawan agar tingkat ketidakhadiran tidak terlalu banyak. Peneliti melihat pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang ketertiban karyawan dalam tingkat kehadiran masih kurang. Meskipun dalam hal ini hanya sebagian sedikit karyawan yang melakukan.

b) Ketertiban terhadap Prosedur Kerja

Ketertiban terhadap prosedur kerja sangat penting dalam organisasi seperti kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, hal ini penting karena dapat memperlancar target penyelesaian tugas dan dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat umum dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan pengamatan langsung dan hasil wawancara dengan pimpinan teknis kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang serta dengan beberapa karyawan, dapat terlihat bahwa mereka selalu patuh terhadap prosedur kerja, hal tersebut dapat didukung karena tugas yang dikerjakan oleh para karyawan sebagian besar telah diatur pada pedoman kerja yang ada dan apabila terdapat pekerjaan yang baru maka pimpinan dibantu oleh senior akan langsung memberikan contoh bagaimana caranya menangani tugas tersebut. Oleh sebab itu seluruh karyawan dapat bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang ada tanpa banyak melakukan kesalahan yang berarti.

Dari data yang diperoleh peneliti menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang terhadap Prosedur Kerja sudah dapat dikatakan baik.

c) Ketertiban dalam menggunakan peralatan kantor

Seringnya menggunakan peralatan kantor secara baik dan benar juga dapat dijadikan indikator kedisiplinan karena dengan perawatan yang baik pada peralatan kantor maka dapat membantu kinerja karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang dalam menjalankan pekerjaan, melaksanakan tugas dengan baik dan memberikan pelayanan pada pelanggan serta masyarakat umum dengan baik pula.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti tentang ketertiban dalam menggunakan peralatan kantor yaitu dengan cara menggunakan dan merawat peralatan kantor dengan sebaik-baiknya. Hal ini akan dapat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan adanya bantuan peralatan kantor yang terawat dan dapat digunakan dengan layak, sehingga dapat memberikan pelayanan terhadap pelanggan dan masyarakat umum dengan sebaik-baiknya.

Dari data yang diperoleh peneliti menunjukkan tingkat kedisiplinan karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang sudah cukup baik.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, maka untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Peranan pemimpin pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang dapat dikatakan baik, dimana pemimpin telah dapat melaksanakan usahanya dalam memberikan instruksi dan tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan, memberikan penjelasan dan pengarahan kepada karyawan terhadap suatu tugas rutin, memberikan penghargaan kepada karyawan setelah berhasil menjalankan tugas dengan baik, pemberian contoh atau teladan oleh pimpinan dalam mematuhi peraturan organisasi, pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib, meminta laporan baik lisan maupun tulisan penyelesaian pekerjaan, penilaian pelaksanaan pekerjaan.
2. Pemimpin di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang telah berusaha memenuhi peran ideal seorang pemimpin. Hal ini terbukti dengan suasana kerja yang kondusif serta mewujudkan secara lebih baik kelancaran kerja dan pelayanan pada masyarakat. Cara yang digunakan untuk meningkatkan disiplin kerja bawahannya adalah dengan memberikan intruksi tugas sebagai tanggung jawab dan otoritas pada para karyawan. Hal ini dianggap karyawan dapat memberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dan tanggung

jawabnya dalam menyelesaikan suatu tugas. Cara lain dalam melakukan perannya yaitu dengan memberikan penjelasan dan pengarahan kepada karyawan untuk menjalankan suatu aktivitas guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Cara lain yang digunakan pemimpin adalah dengan memotivasi melalui pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas dengan baik.

3. Usaha lain yang dilakukan pemimpin adalah dengan cara memberikan contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib peraturan organisasi hal ini dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Hal ini terbukti berdampak pada ketertiban dan keteraturan dalam kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang. Usaha lain yang dilakukan pemimpin yaitu dengan memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan cara menyampaikan larangan, teguran dan sanksi pada para karyawan untuk tidak melakukan pelanggaran peraturan dan tata tertib organisasi. Cara lain dalam perannya sebagai pemimpin yaitu dengan meminta laporan baik lisan maupun tulisan penyelesaian tugas pekerjaan dari karyawan. Peran lainnya yaitu dengan memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan pada karyawan. Kedua peran tersebut merupakan cara aktif bagi usaha koreksi diri para karyawan itu sendiri.
4. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa peranan pemimpin ternyata dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Dengan adanya peranan pemimpin maka karyawan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab. Selain

itu karyawan juga memiliki dorongan untuk bekerja dengan lebih baik untuk mencapai prestasi dalam bidangnya.

5. Disiplin kerja Di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang, relatif baik. Para karyawan menyatakan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan, mampu mematuhi jam kerja dan patuh terhadap perintah atasan. Para karyawan juga memiliki ketertiban relatif tinggi dalam menggunakan peralatan dan kantor serta mampu menyesuaikan diri dengan prosedur kerja dan peraturan perusahaan yang berlaku.
6. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya peningkatan disiplin kerja karyawan. Faktor-faktor yang dikategorikan sebagai pendukung adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan kondisi dan situasi kerja yang kondusif, berempati dan bekerja keras mengelola karyawan dengan efektif dan efisien menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang. Faktor pendukung lainnya adalah adanya kemauan dan motivasi karyawan untuk mengadakan perubahan perilaku kerja dan mewujudkan disiplin kerja. Sementara itu, faktor penghambat perwujudan peningkatan disiplin kerja karyawan adalah masih adanya keterikatan karyawan pada budaya masyarakat setempat yang tidak mendukung seperti menggabungkan cara kerja formal dengan aktifitas lain yang bersifat santai.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti menyampaikan saran-saran yang dimaksudkan agar dapat membantu meningkatkan disiplin kerja karyawan pada kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang.

1. Peran pemimpin di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan sudah baik hal ini dapat terlihat dari suasana kantor yang tertib dan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Hal ini harus tetap dipertahankan karena dengan kedisiplinan tinggi dari pimpinan dan para karyawan akan menciptakan suasana yang tertib dan kondusif di tempat kerja.
2. Peraturan dan tata tertib perusahaan yang ada di kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana perlu ditegaskan dalam pelaksanaannya serta pemberian sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan yang berlaku. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat lebih disiplin, apalagi menyangkut jam kerja dan tingkat kehadiran. Sanksi juga dapat diberikan jika karyawan melanggar jam kerja dan tingkat ketidakhadiran melebihi jatah cuti yang telah diberikan oleh perusahaan.
3. Perlu adanya keleluasaan kerja pada tiap-tiap bagian yang memungkinkan bagi pimpinan untuk menerapkan cara-cara tertentu yang bersifat praktis guna menciptakan kondisi kerja yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan, seperti menciptakan situasi yang nyaman sehingga karyawan betah di ruang kerja, mendistribusikan dan mendelegasikan beban dan volume kerja secara lebih merata dan tidak hanya berdasarkan pada

deskripsi tugas yang baku, melaksanakan tugas rotasi pekerjaan (pertukaran posisi atau job description) antar karyawan dalam satu bagian.

4. Secara rutin melakukan aktifitas yang membuat hubungan pribadi antara pimpinan dan bawahan menjadi lebih akrab, menciptakan persaingan kerja yang sehat antar karyawan serta memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan sebagainya. Hal ini bertujuan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan menyenangkan antar karyawan, maupun karyawan dengan pimpinannya.
5. Diadakan rapat rutin pada setiap bulannya untuk mengevaluasi setiap pekerjaan yang telah dilakukan dan juga untuk merencanakan pekerjaan yang akan dikerjakan. Dengan adanya rapat rutin diharapkan pekerjaan yang telah dilakukan dapat dipertanggungjawabkan dan apabila terjadi kesalahan terhadap pekerjaan sebelumnya maka tidak terulang lagi pada pekerjaan yang akan datang. Rapat yang dilakukan oleh semua karyawan dan pimpinan diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan pada masing-masing karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad. Moh. 1986. *Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Bittel, LR dan Newstrom,J. 1994. *Pedoman Bagi Penyelia 2*. Jakarta: PT.Pustaka Binaman Presindo dan LPPM.
- Cohen BJ dan Simanora S. 1983. *sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta Bina Aksara.
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Hadari Nawawi dan Martini. 1995. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: BPFE. UGM.
- Hasibuhan, SP Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kosidin, DR.H.Koko.1999.*Perjanjian Kerja, Perjanjian Perburuhan dan Peraturan Perusahaan*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Moekijat. 1986. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung. Alumni.
- Moeleong. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moenir, AS. 1988. *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Nitisemito, S. Alex.1986. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pareek, Uday. 1985. *Mendayagunakan Peran-Peran Keorganisasian*. Jakarta: PT. Pustaka Binomon Presindo.
- Siagian.S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

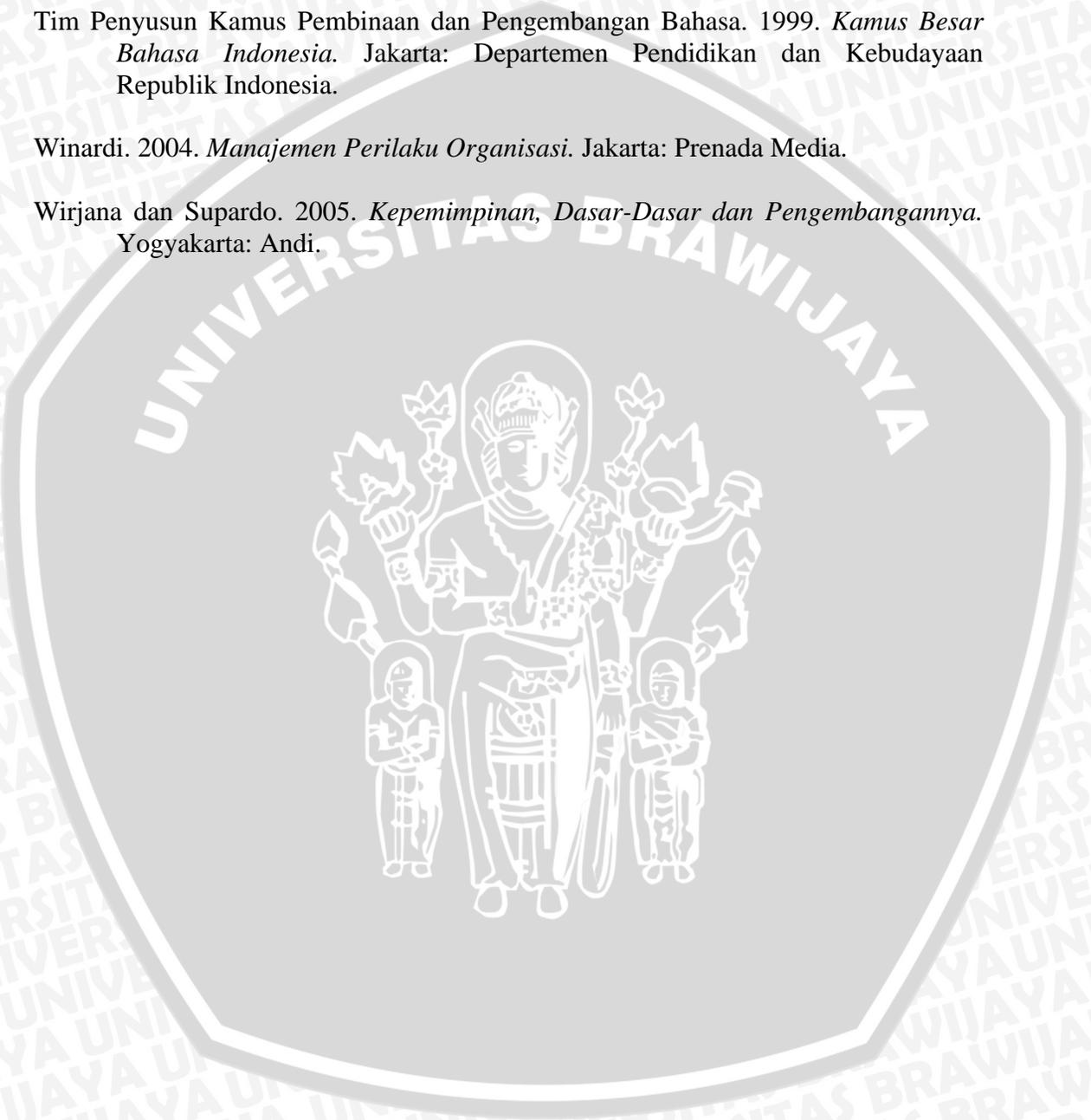
Subiyanto, Ibnu. 1998. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta. Unit Penerbit dan Percetakan (UPP). Akademik Manajemen Perusahaan YKPN.

Soekanto,SR. 2002. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Tim Penyusun Kamus Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.

Wirjana dan Supardo. 2005. *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi.



**PERANAN PEMIMPIN  
DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Karyawan Kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang)**

---

**Pedoman Wawancara**

**Peranan Pemimpin**

1. Apakah anda selaku pemimpin selalu memberikan intruksi dan tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan?
2. Apakah anda selaku pemimpin selalu memberikan penjelasan dan pengarahan kepada karyawan terhadap tugas rutin?
3. Dalam bentuk apakah pengarahan itu diberikan?
4. Apakah anda selaku pemimpin selalu memberikan penghargaan terhadap karyawan setelah menjalankan tugas dengan baik?
5. Berupa apakah penghargaan itu diberikan?
6. Apakah anda selalu memberikan contoh atau teladan pada karyawan dalam mematuhi tata tertib organisasi?
7. Berupa apakah contoh atau teladan yang anda berikan?
8. Apakah pemimpin juga selalu memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan organisasi?
9. Dalam bentuk apakah sanksi yang diberikan?
10. Apakah anda selaku pemimpin selalu meminta laporan baik lisan maupun tulisan terhadap penyelesaian pekerjaan para karyawan?
11. Apakah anda selaku pemimpin selalu memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan pada karyawan?

### Disiplin Kerja Karyawan

1. Apakah selama ini karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang selalu patuh terhadap penyelesaian tugas dengan target pelaksanaan?
2. Apakah karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang selalu patuh terhadap jam kerja yang telah ditetapkan?
3. Apakah karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang selalu patuh terhadap perintah atasan?
4. Apakah karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang selalu tertib terhadap prosedur kerja yang telah ditetapkan?
5. Apakah karyawan kantor CV. DOCY Pemborong dan Pelaksana Malang selalu tertib dalam menggunakan peralatan kantor?



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Agung Teguh Fachrianto  
NIM : 0210323008-32  
Jurusan : Administrasi Bisnis  
Fakultas : Ilmu Admininstrasi  
Universitas : Brawijaya Malang  
Tempat, tanggal lahir : Malang, 21 September 1983  
Jenis kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
Alamat : Jl. Bido no.3 Sukun Malang  
Telepon/HP : 0341-367685/0818539090  
E-mail : [chimenk\\_uchie@yahoo.co.id](mailto:chimenk_uchie@yahoo.co.id)

### **PENDIDIKAN FORMAL**

SD : SD NEGERI SUKUN 7 Malang (1990-1996)  
SLTP : SLTP NEGERI 6 Malang (1996-1999)  
SMU : SMU NEGERI 2 Malang (1999-2002)  
Perguruan Tinggi : Program S1 Universitas Brawijaya Malang, Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Tahun 2002-2007