

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS  
DENGAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) PROVINSI SUMATERA  
UTARA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana di Fakultas Psikologi  
Universitas Medan Area**

**Oleh :**

**IRFAN TARMIZI HARAHAHAP**

**15.860.0171**



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**MEDAN**

**2020**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI**  
**TUGAS AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik universitas medan area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : IRFAN TARMIZI HARAHAP

NPM : 15.860.0171

Program Studi : Psikologi Industri

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada universitas medan area hak bebas royalti noneksklusif (non-exclusive royalty-free right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja pegawai negeri sipil (PNS) badan kepegawaian daerah (BKD) provinsi sumatera utara. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti noneksklusif ini universitas medan area berhak menyimpan, menggali media/format-kan, mengelolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan memublikasikan tugas akhir/skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di :

Medan

Pada tanggal :

13 Februari 2020

Yang menyatakan

(IRFAN TARMIZI HARAHAP)



**LEMBAR PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI** : Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara

**NAMA MAHASISWA** : IRFAN TARMIZI HARAHAP

**NO. STAMBUK** : 15.860.0171

**BAGIAN** : PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI



**MENYETUJUI**  
**Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

*(Handwritten signature)*  
**(Nini Sri Wayuni S.Psi, M.Pd, M.Psi)**

*(Handwritten signature)*  
**(Hairul Anwar Dalimunthe. S.Psi, M.Si)**

**MENGETAHUI**

**Kepala Bagian**

**Dekan**



**(Ari Fachrian, S.Psi, M.Psi)**



**(Dr. Risydah Fasilah, S.Psi, M.Psi, Psikolog)**



Dipertakankan Di Depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Psikologi

Universitas Medan Area Dan Diterima Untuk Memenuhi Sebagian

Dari Syarat-Syarat Guna Memperoleh Derajat

Sarjana (S1) Psikologi

Pada Tanggal

13 Februari 2020

Mengesahkan Fakultas Psikologi

Universitas Medan Area



(Dr. Risyda Padilla.S.Psi, M.Psi, Psikolog)

Dewan Penguji

1. Dr. Nur'aini, M.Si
2. Syafrizaldi, S.Psi, M.Psi
3. Nini Sri Wahyuni, S.Psi, M.Pd, M.Psi
4. Hairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si

Tanda Tangan



## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya sendiri. adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika, penulisan ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya kecurangan di skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku.



Medan, 13 Februari 2020

**IRFAN TARMIZI HARAHAP**

**15.860.0171**



## ABSTRAK

### **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara.**

Oleh :

**IRFAN TARMIZI HARAHAP**  
**NPM : 15 860 0171**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja pegawai pada badan kepegawaian daerah provinsi sumatera utara. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 30 orang. Dengan teknik pengambilan sample pada penelitian ini adalah total sampling, yang artinya teknik penentuan sample dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sample (Sugiono, 2009). Adapun hipotesis dari penelitian ini yang berbunyi ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja pegawai, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis maka semakin tinggi juga disiplin kerja pegawai, sebaliknya semakin sedang gaya kepemimpinan demokratis maka semakin sedang pula disiplin kerja pegawai. Untuk membuktikan hipotesis diatas maka digunakan metode analisis data analisis korelasi *product moment*, dimana hasil perolehan sebagai berikut : 1) Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja pegawai badan kepegawaian daerah provinsi sumatera utara. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien korelasi  $r_{xy} = 0,477$ . 2) Sumbangan efektif dari variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 22,8 %, yang berarti masih banyak pengaruh dari faktor-faktor lain sebesar 77,2 %. 3) Dari hasil analisis penelitian gaya kepemimpinan demokratis tergolong tinggi dengan nilai rata-rata empirik 142,96 dengan mean hipotetiknya 105 dan disiplin kerja pegawai juga tergolong sedang dengan nilai rata-rata empirik 27,63 dengan mean hipotetiknya 25.

**Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Kerja Pegawai**

## ABSTRACT

### **Relationship Between Democratic Leadership Style and Discipline of Civil Servants (PNS) Regional Civil Service Agency (BKD) of North Sumatra Province.**

By :

**IRFAN TARMIZI HARAHAP**  
**NPM : 15 860 0171**

This study aims to see whether there is a relationship between democratic leadership style and employee work discipline in the regional civil service agency in North Sumatra province. The subjects in this study were 30 people. The sampling technique in this study is total sampling, which means the technique of determining the sample by taking all members of the population as respondents or samples (Sugiono, 2009). The hypothesis of this research that says there is a positive relationship between democratic leadership style and employee work discipline, means that the higher the democratic leadership style, the higher the employee's work discipline, on the contrary the more democratic leadership style is, the more the employee's work discipline is. To prove the above hypothesis, the product moment correlation analysis data analysis method is used, where the results are as follows: 1) There is a positive relationship between the democratic leadership style and the work discipline of the civil service staff in the province of North Sumatra. This result is proven by the correlation coefficient  $r_{xy} = 0.477$ . 2) The effective contribution of the independent variable to the independent variable on the dependent variable is 22,8 %, which means there are still many influences from other factors at 77,2 %. 3) From the results of the analysis of research the democratic leadership style is high with an average empirical value of 142.96 with a hypothetical mean of 105 and employee work discipline is also classified as moderate with an empirical average value of 27.63 with a hypothetical mean of 25.

**Keywords: Democratic Leadership Style, Employee Work Discipline**

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya ucapkan atas Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa melimpahkan rahmat sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi penelitian ini. adapun maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui “Hubungan Antara Konsep Diri Dengan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pada Bidang Formasi, Pembinaan, Dan Kesejahteraan Provinsi Sumatera Utara”

Peneliti menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan kerja sama yang baik dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Yayasan Haji Agus Salim Universitas Medan Area
2. Ibu Dr. Risydah Fadila, S.Psi, M.Psi, Psikolog selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area
3. Ibu Iaili Alfita, S.Psi, MM, M.Psi, Psikolog selaku Wakil Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area
4. Ibu Nini Sri Wahyuni, S.Psi, M.Pd, M.Psi selaku dosen pembimbing I
5. Bapak Hairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si selaku dosen pembimbing II (dua) yang selalu bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Arif Fachrian, S.Psi, M.Psi selaku ketua jurusan psikologi industri dan organisasi yang selalu berbaik hati kepada peneliti.
7. Para dosen Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memotivasi peneliti dan para staf tata



usaha Program Study Psikologi Universitas Medan Area yang turut mempelancar proses penyelesaian kulian dan skripsi peneliti.

8. Kepada kedua orang tua saya yang telah membantu saya dalam penelitian ini.
9. Kepada kakak dan abang yang telah membantu saya menyelesaikan penelitian saya.
10. Seluruh teman-teman Fakultas Psikologi Universitas Medan Area Stambuk 2015 kelas pagi.
11. Kepada seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.
12. Semua pihak yang telah membantu peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Medan, 13 Februari 2020

Irfan Tarmizi Harahap

15.860.0171



## DAFTAR ISI

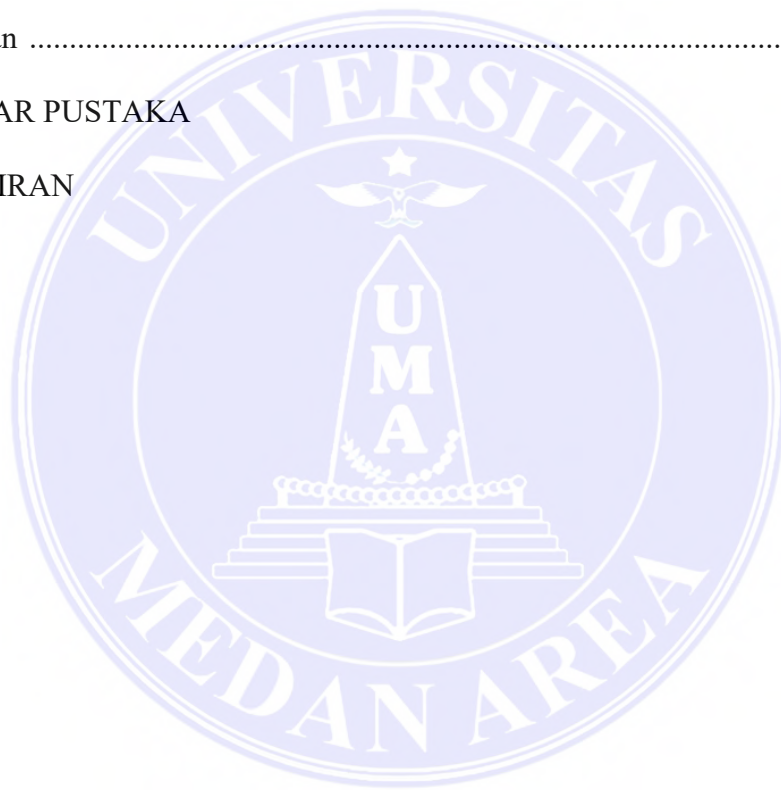
Abstrak .....	i
Kata Pengantar .....	ii
Daftar Isi .....	iii
BAB I Pendahuluan	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Identifikasi Masalah .....	11
D. Batasan Masalah .....	12
E. Tujuan Penelitian .....	12
F. Manfaat Penelitian .....	12
BAB II Landasan Teori	
A. Tinjauan Pustaka	
1. Pengertian Pegawai .....	13
2. Peranan dan Fungsi Pegawai .....	15
3. Kedudukan Pegawai .....	15
4. Pengertian Pegawai Negeri Sipil .....	16
5. Jenis-jenis Pegawai Negeri Sipil .....	17
6. Unsur-unsur Pegawai Negeri Sipil .....	18
B. Tinjauan Pustaka: Variabel tergantung (Disiplin Kerja)	
1. Pengertian Disiplin Kerja .....	19
2. Pengertian Disiplin Pegawai .....	21
3. Faktor-Faktor Disiplin Kerja .....	22
4. Aspek-Aspek Disiplin Kerja .....	29



5. Ciri-Ciri Disiplin Kerja .....	30
6. Tujuan Disiplin Kerja .....	31
7. Pelaksanaan Disiplin Kerja .....	32
8. Pelanggaran Disiplin Kerja .....	32
C. Tinjauan Pustaka: Variabel Bebas (Gaya Kepemimpinan Demokratis)	
Pengertian	
1. Gaya Kepemimpinan .....	35
2. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	36
3. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	38
4. Aspek Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	40
5. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	40
6. Manfaat Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	40
D. Tinjauan Pustaka: Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan	
Disiplin Kerja .....	42
E. Kerangka Konseptual .....	45
F. Hipotesis .....	46
BAB III Metodologi Penelitian	
1. Tipe Penelitian .....	47
2. Identifikasi Variabel .....	47
3. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	47
4. Subjek Penelitian .....	48
5. Teknik Pengumpulan Data .....	49
6. Analisis Data .....	52
BAB IV Pelaksanaan, Analisis Data, Hasil Penelitian Dan Pembahasan	



A. Orientasi Kancan Penelitian .....	55
B. Persiapan Penelitian .....	57
C. Pelaksanaan Penelitian .....	60
D. Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	61
E. Pembahasan .....	70
BAB V Penutup	
A. Kesimpulan .....	74
B. Saran .....	75
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	





## DAFTAR TABEL

### Tabel

1. Distribusi Penyebaran Butir-Butir Observasi Disiplin Kerja Pegawai .....	59
2. Distribusi Penyebaran Butir Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis ....	60
3. Disribusi Penyebaran Butir-Butir Observasi Validitas Pembimbing Dan Atasan Disiplin Kerja .....	63
4. Disribusi Penyebaran Butir-Butir Skala Gaya Kepemimpinan Demokratis Setelah Uji Validitas .....	64
5. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran .....	66
6. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan .....	67
7. Rangkuman Perhitungan Analisis Korelasi <i>Product Moment</i> .....	68
8. Hasil Perhitungan Nilai Rata-Rata Hipotetik Dan Empirik .....	70



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya bagi setiap organisasi karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien, oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkannya, memelihara dan meningkatkan disiplin pegawai merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan bagi setiap organisasi. Dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintahan saat ini adalah adanya tanggapan masyarakat terhadap disiplin aparatur pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi.

Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu unsur aparatur negara yang mempunyai tugas menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan. Perannya menjadi sangat penting dan sangat menentukan. Pengertian diatas secara umum ditegaskan dalam UU No. 43 tahun 1999 tentang perubahan atas UU No. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, pasal 1 ayat 1 yang berisi : pada awalnya PNS memiliki peran dalam fungsi utama, antara lain sebagai pelaksana peraturan perundang-undangan yang telah diterapkan oleh pemerintah, menjalankan fungsi manajemen pelayanan publik, dan sebagai pengelola pemerintah. Apabila peraturan undang-undang yang dilanggar maka PNS pertama kali diberikan peringatan dan apabila peringatan juga tidak cukup



maka langkah terakhir akan diberikan sanksi yang berupa penurunan pangkat dan jabatannya.

Dalam hal ini kedisiplinan sangat dibutuhkan dikarenakan perilaku disiplin menunjukkan tingkah laku pegawai yang patuh terhadap aturan. Hal ini sebagian diungkapkan oleh Anoraga (2006) yang mengemukakan bahwa kedisiplinan merupakan suatu pembuatan atau tingkah laku untuk menaati atau mematuhi peraturan atau tata tertib suatu organisasi. Ia juga menambahkan didalam suatu organisasi, untuk menciptakan kedisiplinan selain melalui adanya peraturan atau tata tertib yang jelas, pelaksanaan kerja yang baik menurut instansi atau organisasi harus terlebih dahulu diketahui oleh para pegawai atau setiap anggotanya.

Disiplin juga sangat penting artinya bagi kehidupan manusia karena disiplin harus ditanamkan secara terus menerus agar disiplin menjadi kebiasaan. Orang-orang yang berhasil dalam pekerjaannya pada umumnya mempunyai kedisiplinan yang tinggi dan begitu juga sebaliknya. Disiplin merupakan suatu proses latihan dan belajar untuk meningkatkan kemampuan dalam hal bertindak, berpikir dan bekerja yang aktif dan kreatif. Disiplin juga merupakan suatu kepatuhan dari orang-orang dalam suatu organisasi terhadap peraturan yang telah ditetapkan sehingga dapat menimbulkan ketertiban. (Fauzi, 2009).

Menurut Hasibuan (2002) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran atau kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku dalam suatu organisasi. Sementara itu Saydam (2005) menambahkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja yaitu Pemberian tingkat kompensasi yang memadai, Adanya perhatian terhadap pegawai, Adanya aturan yang pasti yang dapat dijadikan sebagai pegangan,



Adanya keteladanan pimpinan, Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan dan Adanya pengawasan pimpinan.

Sastrohadiwiryo (2005) mendefinisikan kedisiplinan kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Cahyawati Setya Budi Utami, Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kedisiplinan Kerja Pada Organisasi Pecinta Alam Di Universitas Muhammadiyah Surakarta, Naskah Publikasi, 2013).

Hasil observasi yang telah dilakukan selama seminggu bahwasanya para pegawai mempunyai tingkat kedisiplinan yang sangat kurang di karenakan banyak pegawai yang pada saat jam kerja (08:00 WIB-16:00 WIB) berpergian keluar instansi tanpa izin kepala dan melalaikan pekerjaan mereka.

Berikut ini kutipan wawancara kepada kepala BKD:

*“Saya masih sering melihat pegawai kerja sesuka hatinya saja, seperti saat jam istirahat berakhir, ada masuk kembali setelah setengah jam saat jam istirahat sudah berakhir, kadang diberikan tugas untuk mengerjakan laporan yang harus siap 2 hari tetapi bisa molor kadang sampai 3-4 hari, jadi yang ditegur oleh pimpinan saya, jadi kadang saya merasa kesal juga sama staf yang suka melanggar peraturan yang dikantor, dan pegawai sangat sepele dengan disiplin dikantor ini”.* (Ak, 50 tahun wawancara 22-10-2019)

Pada kenyataannya pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara mengalami kedisiplinan kurang baik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti terhadap kepala BKD yang menyatakan bahwa kurangnya kedisiplinan pegawai terhadap peraturan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan dan



sanksi yang telah ditentukan oleh kepala pimpinan kurang dijalankan terhadap pegawai yang melanggar peraturan.

Permasalahan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil hingga saat ini masih menjadi sorotan yang tajam dari masyarakat. Sebagai contohnya banyak terdapat dimedia massa baik dalam cetak maupun elektronik menyebutkan ada PNS meninggalkan tempat tugas tanpa izin pimpinan. Pelanggaran maupun permasalahan kedisiplinan PNS yang telah menghambat fungsi pelayanan pemerintah akan adanya PNS yang tidak menjalankan tugasnya secara optimal dan masih terlihat pegawai yang kurang menjalankan disiplin waktu yaitu masih ada pegawai yang masuk kantor hanya untuk absen lalu keluar kantor dan kembali lagi ke kantor setelah makan siang kemudian masih ada terlihat pegawai yang melewati jam istirahat. Kemudian masih sering melihat pegawai kerja sesuka hatinya saja, seperti, saat jam istirahat berakhir, ada yang masuk kembali setelah setengah jam saat jam istirahat sudah berakhir, kadang diberikan tugas untuk mengerjakan laporan yang harus siap 2 hari, tapi malah molor kadang sampai 3-4 hari gitu, jadi kan yang di tegur oleh kepala pimpinan, jadi kadang merasa kesal juga sama staf yang suka melanggar aturan perusahaan, dan pegawai sangat sepele dengan disiplin di kantor ini”.

Kecenderungan yang terjadi di lapangan terkait dengan kedisiplinan pegawai sebagaimana hasil pengamatan sementara yang dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Negeri Sipil PROVSU menunjukkan adanya berbagai persoalan kedisiplinan. Dapat kita lihat dimedia informasi bahwasanya masih banyak PNS yang lebih sering menghabiskan waktu di warung kopi dari pada mengerjakan tugas di kantor. Selain itu, ada pula PNS di salah satu instansi di



Medan tidak hadir secara kumulatif dalam setahun lebih dari 60 hari. Dari instansi selama tahun 2018 didapati absensi sebanyak 577 dari 56 pegawai.

Di dalam dunia industri sangat dibutuhkan dan diperlukan anggota yang memiliki kedisiplinan yang tinggi karena kedisiplinan yang tinggi pada anggota dapat memberikan dampak positif pada organisasi seperti menurunnya tingkat keterlambatan dan tingginya kesadaran akan tanggungjawab masing-masing organisasi.

Oleh karena itu organisasi sangat memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motivator penggerak yang mendorong perubahan organisasi sebagai penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi, dan tujuan dalam organisasi. Seorang pemimpin harus bisa memahami perilaku individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menentukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya.

Sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintah, dipengaruhi oleh kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintah yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintah yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Istianto, 2009).

Kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau jabatan seseorang. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan disiplin pegawai yang maksimal.



Menurut Rivai, Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan bebas dan gaya kepemimpinan demokratis. Dari ketiga tipe gaya kepemimpinan tersebut maka gaya kepemimpinan demokratislah yang sering digunakan dan diterapkan dalam organisasi-organisasi, yang salah satunya adalah pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang digunakan oleh pemimpin dalam memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Kepala Badan kepegawaian daerah (BKD) dalam mengambil keputusan akan melibatkan bawahan dengan bentuk musyawarah dalam hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan pada kantor gubernur bagian Badan kepegawaian daerah (BKD) memiliki pemimpin yang demokratis. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah Pemimpin selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahannya, Pemimpin menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahannya, Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan, Pemimpin dengan ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan, Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin, dan Berorientasi pada hubungan pemimpin dan pegawai.

Ada beberapa pemimpin dalam sebuah organisasi kurang atau tidak mempunyai sifat kepemimpinan demokratis, seperti halnya pemimpin yang menyerahkan atau melimpahkan seluruh keputusan kepada anggota-anggotanya



dan ada pemimpin yang kurang atau tidak bertanggung jawab terhadap berjalannya suatu kegiatan yang dilakukan. Hal seperti ini berdampak pada beberapa anggota dalam organisasi yang tidak disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya. Keberhasilan sebuah Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara tergantung pada kinerja pemimpin dan diwujudkan melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana.

Hasibuan (2002) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi diantaranya adalah tujuan dan kemampuan, teladan pemimpin, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan, ketegasan dan hubungan kemanusiaan, faktor pimpinan merupakan hal penting dalam membentuk disiplin kerja pegawai. Oleh karena itu pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk mengarahkan, membimbing pegawainya, adanya komunikasi antara dua belah pihak untuk menghindari rasa keterasingan diorganisasi sehingga timbul kepercayaan pegawai terhadap kantor dimana pegawai merasa kantor dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhannya dan kantor memberikan perlakuan yang adil terhadap pegawai dan kantor kompensasi sesuai dengan ketepatan hukum yang berlaku dan akan meningkatkan kedisiplinan bagi pegawai.

Selain itu Siagian (2009) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pemimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya. Seorang pemimpin harus memiliki gaya atau perilaku dan sifat yang sesuai dengan situasi dan organisasi tersebut agar dapat bersifat fleksibel dalam arti menyesuaikan atau beradaptasi dengan kematangan bawahannya serta lingkungan kerjanya, kemampuan



membimbing, mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi yang diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai.

Menurut Prima (2013) gaya kepemimpinan demokratis yaitu gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki setiap organisasi. Pemimpin selalu melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan setiap ada masalah. Selain itu pemimpin juga memberikan gambaran dan bimbingan yang efisien tentang tugas yang akan diberikan kepada bawahannya. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis akan menggunakan jabatan dan kepribadiannya untuk memaksimalkan potensi yang ada pada pegawainya sehingga pegawainya maupun kantornya dapat berkembang bersama-sama.

Menurut Sasongko (2014), Pada gaya kepemimpinan demokratis ini terdapat koordinasi yang kuat atas pekerjaan masing-masing bawahan sehingga kekuatan utama bukan pada pimpinan melainkan partisipasi aktif dari semua anggota. Rasa tanggung jawab internal pada masing-masing bawahan juga menjadi salah satu dasar dalam gaya kepemimpinan ini. Selain melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini juga harus bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Juga mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Berdasarkan hasil skrining gaya kepemimpinan demokratis pegawai yang dilakukan oleh kepala BKD yaitu dari 10 pertanyaan untuk 30 orang dengan menggunakan sistem observasi yang meliputi penilaian kurang mendapatkan skor (1), sedang mendapatkan skor (2), dan tinggi mendapatkan skor (3), jadi dapat



disimpulkan dari ketiga alternatif jawaban yang ada diatas maka hasil yang didapat mempunyai rata-rata alternatif jawaban yang berskor (3) yaitu tinggi. Skor ini dapat dikategorikan sebagai skor yang memuaskan untuk para pegawai terhadap kedisiplinan mereka.

Berikut kutipan wawancara pada salah satu pegawai

*“Saya merasa kayaknya pimpinan kurang memiliki sifat demokratis karena pimpinan disini masih suka melimpahkan semua pekerjaan kepada bawahan tanpa ada sedikitpun membantu, tetapi dituntut untuk cepat selesai sementara dia tidak mau menolong”*. (Im, 40 tahun, 15 Mei 2019)

*“Saya menilai bahwa pimpinan disini kurang memiliki kepemimpinan demokratis karena pimpinan kadang suka sibuk sendiri ketika ingin mengadakan rapat itu bukan pimpinan membuat pengumuman tapi dari bawahannya juga”*. (In, 45 tahun, 6 Mei 2019)

Hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti terhadap pegawai dalam organisasi. Berbagai alasan yang diungkapkan atas ketidakdisiplinan kerja mereka, ada yang beralasan karena mereka beranggapan apa yang diperintahkan oleh ketua pimpinan hanya dijadikan satu beban yang memberatkan sehingga tidak dapat mematuhi dan mereka merasa keberatan terhadap tata tertib yang ada di organisasi tersebut. Ada beberapa pimpinan dalam organisasi tersebut kurang memiliki sifat kepemimpinan, seperti halnya pimpinan yang menyerahkan seluruh keputusannya ke beberapa anggota dalam organisasi yang tidak disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pada saat mengerjakan tugas yang diberikan mereka lebih memilih online di jejaring sosial terlebih dahulu daripada menyelesaikan tugas. Fenomena tersebut diperkuat dengan apa yang mereka lakukan ketika berada di kantor sehingga sebagian besar dari mereka lebih senang online di jejaring sosial, duduk sambil ngobrol dengan rekan kerja, main game dan sebagainya daripada mengerjakan tugas yang telah diberikan. Adanya



beragam tingkah laku, sikap yang tampak dari berbagai pegawai yang kurang disiplin.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka peneliti ingin mengetahui apakah ada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dalam penelitian ini peneliti ingin menguji kedisiplinan pegawai ditinjau dari gaya kepemimpinan demokratis. Anoraga (2006) yang mengemukakan bahwa kedisiplinan merupakan suatu pembuatan atau tingkah laku untuk menaati atau mematuhi peraturan atau tata tertib suatu organisasi. Ia juga menambahkan didalam suatu organisasi, untuk menciptakan kedisiplinan selain melalui adanya peraturan atau tata tertib yang jelas, pelaksanaan kerja yang baik menurut instansi atau organisasi harus terlebih dahulu diketahui oleh para pegawai atau setiap anggotanya.

Robbin (2005) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang cenderung mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi pegawai dalam menentukan metode dan tujuan yang ingin dicapai dan umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih pegawai. Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan demokratis karena pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari paara bawahannya.



Dalam tahun terakhir ini berdasarkan data dari Kepala BKD Provsu terdapat data absen yang relatif rendah pada BKD Provsu. Hal tersebut mengidentifikasi adanya ketidakdisiplinan pegawai. Pegawai dinilai harus disiplin dalam bekerja agar dapat memaksimalkan kerja mereka.

Tingkat absensi yang rendah merupakan indikasi adanya ketidakdisiplinan pegawai yang dapat merugikan kantor. Bagi banyak orang, salah satu tujuan mereka bekerja adalah memperoleh kedisiplinan. Kondisi kedisiplinan yang rendah akan membuat pegawai mengupayakan untuk tidak menyelesaikan pekerjaannya. Apabila indikasi-indikasi dari tingkat kedisiplinan kerja masih muncul, maka hal tersebut akan menjadi suatu masalah yang bisa merugikan kantor.

Pada awalnya tingkat kedisiplinan pegawai negeri sipil masih sangat rendah itu dikarenakan kurangnya kesadaran pegawai untuk mengatur waktu dalam kehadiran maupun dalam melaksanakan pekerjaan dan belum terbiasa dalam mendisiplinkan dirinya sendiri. Maka dari itu banyaklah para pegawai yang datang ke kantor tidak sesuai dengan jam kantor yang telah ditentukan dan ada pula mereka keluar pada jam kantor untuk mengurus kerjaan yang lain.

### **C. Batasan Masalah**

Peneliti juga dibatasi mengenai gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.

#### **D. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Adapun penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberi:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja pegawai.

2. Manfaat praktis

Dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat secara praktis yaitu sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen untuk mengetahui dan menambah informasi dalam upaya meningkatkan kedisiplinan pada pegawai dengan baik.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pegawai**

##### **1. Pengertian Pegawai**

Menurut Soedaryono (2000) Pegawai adalah “seseorang yang melakukan penghidupan dengan bekerja dalam kesatuan organisasi baik kesatuan pemerintah maupun kesatuan kerja swasta”. Menurut Robbins (2006) pegawai adalah “orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja”. Menurut Siswanto (1987) pegawai merupakan orang yang bekerja pada suatu badan atau perusahaan baik swasta maupun pemerintah yang diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik dalam harian, mingguan atau bulanan.

Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa Pegawai Negeri merupakan warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang serta disertai tugas dalam suatu jabatan dalam negeri atau lainnya serta digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Widjaja (2006) mengatakan bahwa “Pegawai adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Menurut Mardiasmo (2011) Pegawai adalah orang yang bekerja pada pemberi kerja baik sebagai pegawai tetap atau pegawai tidak tetap/tenaga kerja lepas berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu dengan memperoleh imbalan yang dibayarkan berdasarkan periode tertentu, penyelesaian pekerjaan atau ketentuan lain yang ditetapkan pemberi kerja, termasuk orang yang melakukan pekerjaan dalam jabatan negeri atau badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah.

Menurut Romney & Steinbart (2005) Para pegawai adalah aset organisasi yang paling berharga. Pengetahuan dan keahlian mereka mempengaruhi kualitas barang dan jasa yang diberikan kepada para pelanggan. Didalam perusahaan manufaktur, dimana tenaga kerja biasanya hanya mencerminkan sebagian dari totalbiaya langsung, para pegawai adalah penggerak biaya dalam hal kualitas kerja mereka mempengaruhi baik produktivitas keseluruhan maupun tingkat kecacatan produk.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai adalah seseorang yang bekerja pada kesatuan organisasi, badan usaha baik pemerintah maupun swasta, baik sebagai pegawai tetap ataupun tidak, yang diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang- undangan yang berlaku, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan yang ditetapkan oleh pemberi kerja dan semua dilakukan untuk memenuhi kebutuhan. Pegawai juga dikatakan sebagai tenaga kerja atau yang menyelenggarakan pekerjaan perlu digerakkan sehingga mereka mempunyai keterampilan dan kemampuan dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat menghasilkan karya-karya yang



bermanfaat untuk tercapainya tujuan organisasi. Karena tanpa kemampuan dan keterampilan pegawai sebagai pelaksana pekerjaan maka alat-alat dalam organisasi tersebut akan merupakan benda mati dan waktu yang dipergunakan akan terbuang dengan percuma sehingga pekerjaan tidak efektif

## 2. Peranan dan Fungsi Pegawai

Peranan pegawai adalah keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang efektif dan efisien yang sesuai dengan harapan perusahaan yang bersangkutan. Penjelasan ini sesuai dengan teori *Bottom up* yang diungkapkan oleh Elmore (1978), Lipsky (1971), Berman (1978), Herjn dan Porter (1978). Mereka percaya bahwa implementasi akan berhasil jika kelompok sasaran dilibatkan dari awal proses sampai implementasi kebijakan.

Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang melaksanakan peraturan perundang-undangan yang ditaati oleh seluruh anggota masyarakat. Pegawai negeri sipil wajib memberikan contoh yang baik dalam menaati dan melaksanakan segala peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan, pada umumnya pegawai negeri sipil diberikan tugas kedinasan untuk melaksanakannya dengan baik. Adapun pokok pemebrian tugas kedinasan itu merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang dengan harapan tugas tersebut akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

## 3. Kedudukan Pegawai

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 3 ayat 1 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa kedudukan Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan

pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

## **B. Pegawai Negeri Sipil**

### **1. Pengertian Pegawai Negeri Sipil**

Pegawai Negeri Sipil dalam ketentuan Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang serta disertai tugas Negara lainnya. Adapun pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan dan memberhentikan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam penjelasan Pasal 2 ayat 2 dan ayat 3 butir (a) dan (b) Undang-undang tersebut menjelaskan bahwa pegawai negeri terdiri dari Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah. Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja Negara dan bekerja pada departemen lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi/tinggi Negara, instansi vertikal di daerah propinsi/kota, kepaniteraan pengadilan atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas Negara lainnya sedangkan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten/kota yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah atau dipekerjakan diluar



instansi induknya. Jadi, pada hakekatnya PNS adalah warga Negara biasa seperti halnya warga masyarakat lainnya.

## 2. Jenis-Jenis Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil terdiri atas :

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat (PNS Pusat), yaitu PNS yang gajinya dibebankan pada APBN, dan bekerja pada departemen, lembaga non departemen, kesekretariatan Negara, lembaga-lembaga tinggi Negara, instansi vertikal di daerah-daerah, serta kepaniteraan di pengadilan.
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNS Daerah), yaitu PNS yang bekerja di Pemerintah Daerah dan gajinya dibebankan pada APBD. PNS Daerah terdiri atas PNS Daerah Provinsi dan PNS Daerah Kabupaten/Kota. Baik PNS Pusat maupun PNS Daerah dapat diperbantukan di luar instansi induknya. Jika demikian gajinya dibebankan pada instansi yang menerima pembantuan. Di samping PNS, pejabat yang berwenang dapat mengangkat Pegawai Tidak Tetap (PTT) atau disebut pula honorer; yaitu pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis dan professional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. PTT tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri.

Dalam birokrasi pemerintah dikenal jabatan karir, yakni jabatan dalam lingkungan birokrasi yang hanya dapat diduduki oleh PNS. Jabatan karir dapat dibedakan menjadi 2, yaitu:

- 1) Jabatan Struktural, yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan structural bertingkat-tingkat dari tingkat yang terendah (eselon IV/b) hingga yang tertinggi (eselon I/a). Contoh jabatan structural di PNS Pusat adalah: Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Biro, dan Staf Ahli. Sedangkan contoh jabatan structural di PNS Daerah adalah: Sekretaris daerah, kepala dinas/badan/kantor, kepala bagian, kepala bidang, kepala seksi, camat, sekretaris camat, lurah, dan sekretaris lurah.
- 2) Jabatan Fungsional, yaitu jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut pandang fungsinya diperlukan oleh organisasi, misalnya: auditor (Jabatan Fungsional Auditor atau JFA), guru, dosen, dokter, perawat, bidan, apoteker, peneliti, perencana, pranata computer, statistisi, pranata laboratorium pendidikan, dan penguji kendaraan bermotor.

### 3. Unsur-Unsur Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan dari pengertian tersebut diatas, maka untuk dapat disebut sebagai pegawai negeri harus memenuhi beberapa unsur yaitu:

- a) Warga Negara Indonesia
- b) Memenuhi syarat yang telah ditentukan undang-undang
- c) Diangkat oleh pejabat yang berwenang
- d) Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas Negara lainnya
- e) Digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku



## C. Disiplin Kerja

### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Dalam kehidupan sehari-hari, manusia membutuhkan peraturan-peraturan atau ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi disetiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya. Manusia sebagai individu yang ingin hidup bebas sehingga ia ingin melepaskan diri dari segala ikatan dan peraturan yang membatasi kegiatan dan perilakunya. Namun manusia juga merupakan makhluk sosial yang hidup diantara individu-individu lain, dimana ia mempunyai kebutuhan akan perasaan yang diterima oleh orang lain.

Penyesuaian diri dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang diterapkan kepadanya akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan-kekacauan. Dengan demikian juga, kehidupan anggota-anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Dengan kata lain, disiplin kerja pada pegawai sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan suatu instansi akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Seharusnya pegawai mengerti bahwa dengan adanya disiplin kerja baik, maka akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna, baik bagi instansi maupun bagi pegawai itu sendiri.

Menurut Masya (2002), Disiplin dapat diartikan dengan suatu keadaan tertib, dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk terhadap peraturan yang telah ada dengan senang hati. Disiplin berarti menurut pedoman ataupun petunjuk-petunjuk yang telah digariskan. Disiplin adalah alat

untuk menggerakkan pegawai maupun orang lain dalam usaha kerja sama untuk meningkatkan hasil kerja.

Disiplin kerja dalam arti positif seperti dikemukakan oleh beberapa ahli berikut ini. Menurut Keith Davis (2012) dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapat Keith Davis, Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempengaruhi pedoman-pedoman organisasi. Menurut Handoko (2012) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk melaksanakan standar-standar organisasional.

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2009) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan instansi, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan instansi.

Menurut Terry, disiplin merupakan alat penggerak pegawai agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Menurut Latainer (dalam Sutrisno, 2009) mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Taylor berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu bentuk pilihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap-sikap perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan cara menjalankan tuntutan dari perusahaan.



Disiplin kerja menurut Hasibuan (2009) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan-peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Nawawi (dalam Kurniawan, 2004), disiplin kerja adalah kesediaan para pegawai untuk taat pada berbagai ketentuan yang berlaku memenuhi standar yang telah diterapkan. Dengan demikian juga Siagian (2000) mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang berlaku. Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan instansi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis (Netisemito,1996).

Menurut Alvin, disiplin kerja yaitu suatu sikap atau perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang dilakukan atau didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi. Disiplin juga merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan instansi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis

## **2. Pengertian Disiplin Pegawai**

Menurut Singodimedjo (2009) mengemukakan bahwa disiplin merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Menurut Terry (2009) mengemukakan bahwa disiplin merupakan alat penggerak pegawai. Menurut Latainer (2009) dalam buku Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan

menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Menurut Beach (2009) dalam buku Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah mengatakan disiplin mempunyai dua pengertian. *Pertama*, melibatkan pada belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. *Kedua*, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) disiplin kerja adalah sesuatu alat yang digunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan instansi dan norma sosial yang berlaku.

Dari beberapa pendapat ahli yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku untuk menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis secara sukarela menjalankannya dan tidak membantah untuk meningkatkan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

### **3. Faktor-Faktor Disiplin Kerja**

Menurut hasibuan (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

- 1) Tujuan dan kemampuan, tujuan dan kemampuan dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai.



Tujuan yang dibebankan kepada pegawai harus dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar ia bersungguh-sungguh dan disiplin menjalankannya.

2) Teladan pimpinan

Dalam menentukan kedisiplinan pegawai maka diperlukan teladan pimpinan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur serta sesuai kata dan perbuatan.

3) Balas jasa

Keadilan juga dapat mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap instansi atau pekerjaannya maka mereka akan menjadi semakin baik pula.

4) Keadilan

Keadilan juga akan mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan selalu berlaku adil dengan yang lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian pengakuan atau hukum yang akan merangsang terciptanya kehidupan pegawai yang baik.

5) Pengawasan yang melekat

Pengawasan yang melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif mewujudkan kedisiplinan pegawai di instansi, dengan pengawasan yang melekat, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja pegawai.

6) Sanksi hukum

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan instansi. Sikap dan perilaku *indiscipliner* pegawai yang berkurang.

7) Ketegasan

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

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan yang baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct sigle relation ship* atau hubungan langsung dengan individu. *Direct group relation ship* atau hubungan langsung terhadap kelompok, dan *cros relation ship* atau hubungan langsung secara silang, hendaknya harmonis.

Sementara itu Saydam (2005) menambahkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja.

- 1) Pemberian tingkat kompensasi yang memadai, pegawai akan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal dengan jenih payahnya yang telah dikembangkan begi perusahaan.



- 2) Adanya perhatian terhadap pegawai, pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada pegawai yang dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga dekat dalam jarak batin.
- 3) Adanya aturan yang pasti yang dapat dijadikan. Disiplin tidak akan terlaksana, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama.
- 4) Adanya keteladanan pimpinan. Bila pimpinan menginginkan kedisiplinan maka ia harus terlebih dahulu memberikan contoh dan mempeloporinya sehingga diikuti dengan pegawai lainnya.
- 5) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, bila pegawai melanggar disiplin maka perlu keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.
- 6) Adanya pengawasan pimpinan, dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh instansi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan harapan.
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin dengan cara menumbuhkan kebiasaan-kebiasaan positif di lingkungan tanpa merasa terpaksa atau tertekan dari luar.

Sementara itu, menurut Nawawi (2001) menambahkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja adalah :

- 1) Insetif, berdasarkan penelitian bahwa insetif dapat mempengaruhi kedisiplinan pekerja, dimana semakin sering sebuah instansi memberikan

insetif terhadap pegawai dalam hal prestasi, maka tingkat disiplin pekerja tersebut akan semakin tinggi.

- 2) Peraturan instansi, dalam sebuah perusahaan semua pegawai yang bekerja diikat oleh sebuah peraturan. Setiap pegawai wajib tunduk dan patuh terhadap peraturan tersebut. Oleh karena itu, semakin ketat peraturan yang berlaku dalam sebuah instansi maka semakin tinggi tingkat kedisiplinan kerja dari pekerja.
- 3) Moral kerja pimpinan, seorang pimpinan dalam sebuah instansi merupakan teladan bagi seluruh pekerja. Oleh sebab itu seorang pimpinan dituntut memiliki moral kerja yang baik agar dapat menjadi contoh bagi bawahannya.
- 4) Relasi interpersonal, relasi interpersonal yang baik sesama pegawai dapat meningkatkan disiplin kerja para pekerja. Dalam membina relasi interpersonal yang baik akan menyebabkan pekerja merasa betah dan rajin masuk kerja sehingga disiplin kerja yang diinginkan dapat terlaksana.

Sementara itu, menurut Singodimedjo (dalam sutrisno, 2009) menambahkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai adalah:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan memenuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa dapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi instansi, bila ia menerima kompensasi yang memadai maka mereka dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan



sebaik-baiknya akan tetapi bila ia merasa kompensasi yang di terima jauh dari memadai maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar sehingga menyebabkan ia sering nongkrong dan sering minta izin keluar.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan instansi semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah di tetapkan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

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

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan/keputusan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

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

6) Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi. Pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dicarikan jalan keluar, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor disiplin kerja adalah Tujuan dan kemampuan, Teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan yang melekat, sanksi hukum, ketegasan, hubungan kemanusiaan, Pemberian tingkat kompensasi yang memadai, pegawai akan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku, Adanya perhatian terhadap pegawai, Adanya aturan yang pasti yang dapat dijadikan, Adanya keteladanan pimpinan, Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, Adanya pengawasan pimpinan, Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin dengan cara menumbuhkan kebiasaan-kebiasaan positif di lingkungan tanpa merasa terpaksa atau tertekan dari luar, Insetif, Peraturan instansi, Moral kerja pimpinan, Relasi interpersonal, Besar kecilnya pemberian kompensasi, Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan dan keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.



#### 4. Aspek-Aspek Disiplin Kerja

Hasibuan (2001) mengumpulkan beberapa aspek yang mendukung disiplin kerja yang baik, yaitu ketepatan waktu, penyesuaian tugas, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku, dan tanggung jawab. Santoso (1990) dan Soepomo (1988) juga mengemukakan tentang aspek-aspek kedisiplinan kerja yang terdapat didalam instansi, yaitu kepatuhan terhadap atasan, ketertiban mengikuti peraturan, ketepatan waktu (kehadiran dan jangka waktu kerja).

Sementara itu, menurut Husnan(1997) menambahkan aspek-aspek disiplin kerja adalah :

- 1) Tanggung jawab
- 2) Kepatuhan
- 3) Moral kerja

Sementara itu, menurut Nabawi (2001) menambahkan aspek-aspek disiplin kerja adalah :

- 1) Motif
- 2) Tanggung jawab
- 3) Sikap

Aspek-aspek disiplin kerja yang dikemukakan oleh Sutrisno, (2009) diantaranya, taat terhadap peraturan waktu instansi, taat terhadap perilaku dalam pekerjaan, dan taat terhadap peraturan lainnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang terkandung didalam disiplin adalah ketepatan waktu, penyelesaian tugas,

kehadiran, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku dan tanggung jawab dan lain-lain.

## 5. Ciri-Ciri Disiplin Kerja

Lateiner (dalam harahap, 2011) mengemukakan ciri-ciri disiplin kerja yaitu :

### a. Datang ke kantor dengan teratur

Para pegawai Badan Kepegawaian Daerah setiap harinya masuk kerja pukul 08.00 Wib dan pulang kerja pukul 16.00 Wib. Apabila para pegawai datang ke kantor datang lewat dari jam yang telah ditentukan maka pintu gerbang akan ditutup kemudian pintu gerbang akan dibuka kembali setelah seluruh pegawai selesai dalam mengikuti apel pagi.

### b. Berpakaian serba rapi ditempatnya

Para pegawai seluruhnya berpakaian rapi setiap harinya. Setiap harinya para pegawai memakai pakaian yang berbeda-beda seperti hari senin dan selasa para pegawai memakai pakaian yang berwarna coklat, hari rabu para pegawai memakai pakaian yang berwarna putih dan celana yang berwarna hitam, hari kamis para pegawai memakai pakaian batik yang berwarna merah dan celana yang berwarna hitam, hari jum'at para pegawai memakai pakaian batik yang berwarna biru dan celana hitam. Pada hari besar seperti hari kemerdekaan RI dan hari nasional lainnya para pegawai memakai pakaian Korpri dan celana yang berwarna hitam.



- c. Menggunakan atribut atau perlengkapan yang lengkap

Para pegawai diwajibkan untuk memakai atribut yang lengkap seperti bed nama dan lambang korpri.

- d. Menghasilkan jumlah dan hasil yang memuaskan
- e. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh instansi

Sedangkan menurut Gouzali Saydam (dalam harahap, 2011) ciri-ciri disiplin kerja adalah :

- a. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan instansi.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada berbagai ciri-ciri yang mempengaruhi disiplin kerja kerja adalah : datang kekantor dengan teratur, berpakaian serba rapi, menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan berhati-hati, menghasilkan jumlah yang memuaskan, dan mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan.

## 6. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2002) tujuan dari disiplin kerja adalah untuk pembinaan disiplin kerja demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Selanjutnya Tulus mengemukakan fungsi disiplin antara lain: (1) Menata kehidupan bersama, (2) Membangun kepribadian, (3) Melatih kepribadian, (4) Pemaksaan, (5) Hukuman dan (6) Menciptakan lingkungan kondusif.

## 7. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menempati permainan. Kini banyak orang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat baik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemalasan (Tohardi, 2002)

Organisasi atau perusahaan yang baik berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang baik akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin adalah:

- a. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan disiplin kerja adalah : Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat, Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan, Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain, Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi.

## 8. Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelanggaran disiplin kerja adalah setiap ucapan dan perbuatan pegawai melanggar ketentuan atau aturan disiplin kerja pegawai baik yang dilakukan diluar

maupun didalam jam kerja, sedangkan hukuman disiplin merupakan hukuman yang dijatuhkan pada yang melanggar peraturan disiplin kerja pegawai.

Adapun tingkat dan jenis hukuman disiplin kerja pegawai adalah dapat dibedakan menjadi 3 yaitu :

a. Hukuman disiplin ringan

Adapun hukuman disiplin ringan terbagi menjadi:

- 1) Teguran lisan bagi PNS yang tidak masuk tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) hari kerja.
- 2) Teguran tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 10 (sepuluh) hari kerja.
- 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 11 (sebelas) hari kerja

b. Hukuman disiplin sedang

Adapun hukuman disiplin sedang terbagi menjadi:

- 1) Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 16 (enam belas) hari kerja.
- 2) Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 21 (dua puluh satu) s/d 25 (dua puluh lima) hari kerja.
- 3) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1(satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 26 (dua puluh enam) s/d 30 (tiga puluh) hari kerja.

c. Hukuman disiplin berat

Adapun hukuman disiplin berat terbagi menjadi:



- 1) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 31 (tiga puluh satu) s/d 35 (tiga puluh lima) hari kerja.
- 2) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 36 (tiga puluh enam) s/d 40 (empat puluh) hari kerja.
- 3) Pembebasan dari jabatan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 41 (empat puluh satu) s/d 45 (empat puluh lima) hari kerja.
- 4) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 46 (empat puluh enam) hari kerja atau lebih.

Untuk memudahkan pelaksanaannya, maka terdapat beberapa pedoman dalam memperhatikan tindakan kedisiplinan, antara lain :

- a. Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi
- b. Pendisiplinan haruslah bersifat membangun
- c. Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera
- d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan
- e. Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen

Dengan adanya pedoman tersebut tentu seseorang pimpinan akan dapat lebih mengarahkan tindakannya terhadap pegawai disamping itu pula teladan pimpinan tentunya akan lebih mendorong pegawai untuk menaati semua.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai sanksi jika para pegawai sesukanya tidak masuk tanpa ada kabar adapun jenis hukuman yang berlaku ialah : hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat.

#### **D. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

##### **1. Gaya kepemimpinan**

Menurut Ruswaji (2007) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Menurut Sedarmayanti (2009) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai. Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Menurut Hersey (2004) gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seseorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Menurut Miftha Thoha (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi, mengendalikan bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan atas kesadaran agar tujuan organisasi tercapai.

Dasar gaya kepemimpinan menurut Istijanto (2006) bahwa gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua yaitu :

- a. Kepemimpinan atas dasar struktur
- b. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan

## 2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahannya. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin banyak memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Menurut Rivai (2006) gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif dibawah kepemimpinan demokratis bawahan yang cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Robbins dan Coulter (2002) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan. Mendorong partisipasi pegawai dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai dan memandang umpan balik atau komunikasi timbal balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih pegawai. Selanjutnya dari hasil pemikiran Robbins dan Coulter merumuskan 4 ciri dasar gaya kepemimpinan demokratis yaitu :



- a. Mendorong partisipasi pegawai artinya pegawai ikut berpartisipasi dalam kegiatan sekaligus terlibat dalam pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan artinya setiap keputusan yang diambil tidak hanya dari pimpinan semata, namun telah dimusyawarahkan terlebih dahulu bersama bawahannya.
- c. Pimpinan melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahannya atau mendelegasikan kekuasaan artinya tidak semua keputusan tergantung pada pimpinan saja, bawahan juga memiliki wewenang untuk membuat keputusan namun masih berada dalam batas sewajarnya.
- d. Umpan balik atau komunikasi timbal balik artinya komunikasi antara pimpinan dan bawahan berlangsung baik, tanpa adanya rasa takut atau canggung karena jabatan dalam melatih pegawainya.

Sedangkan menurut Sutikno (2009) menerangkan gaya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Menurut Rivai tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan yang terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam tipe kepemimpinan demokratis ini pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas dan tanggung jawab bawahannya. Pada kepemimpinan demokratis, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan demokrasi, seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai

sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Menurut Sutarto mengemukakan bahwa Prinsip umum kepemimpinan demokratis ialah mengikutsertakan semua orang didalam proses penerapan dan penentuan strategi di dalam mencapai tujuan bersama dan setiap pengambilan keputusan selalu didasarkan pada musyawarah dan mufakat.

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu cara atau pola tindakan tingkah laku pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diterapkan.

### **3. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki ciri-ciri seperti yang diungkapkan oleh Rush (2002) sebagai berikut.

- a. Selalu meminta masukan dari bawahannya.
- b. Tidak pernah membuat keputusan penting tanpa berusaha mendapatkan masukan dari mereka yang akan terpengaruh oleh keputusan itu.
- c. Berusaha memberikan pengakuan sebagaimana mestinya.
- d. Mau mendelegasikan sebagai wewenang membuat keputusan, tetapi tetap memegang keputusan terakhir ditangan sendiri, dan
- e. Berusaha menimbang semua alternatif yang disarankan sebelum membuat suatu keputusan dan kemudia menjelaskan mengapa gagasan tersebut tidak digunakan.

Menurut Arifin (2012) ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut.

- a. Pemimpin selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahannya.
- b. Pemimpin menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahannya.
- c. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan.
- d. Pemimpin dengan ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan untuk berbuat salah kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar tidak terjadi kesalahan dikemudian hari.
- e. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin, dan
- f. Berorientasi pada hubungan pemimpin dan pegawai.

Sutarto menjelaskan bahwa terdapat sebelas ciri kepemimpinan demokratis yaitu:

- a. Keputusan dan kebijakan.
- b. Wewenang.
- c. Komunikasi.
- d. Pengawasan.
- e. Pemimpin menerima saran dari bawahan.
- f. Pelaksanaan tugas.
- g. Kritik dan pujian.
- h. Penyelesaian tugas.
- i. Tindakan dan sikap.
- j. Suasana kerja kondusif.
- k. Tanggung jawab organisasi dipikul bersama.



#### 4. Aspek Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Kartono (2005) aspek gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut.

- a. Memandu, menuntun, membimbing dan membangun bawahannya.
- b. Memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja.
- c. Mengemudikan organisasi.
- d. Menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik.
- e. Memberikan pengawasan yang efisien.

#### 5. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sutarto (2006), indikator gaya kepemimpinan demokratis antara lain sebagai berikut.

- a. Wewenang pimpinan tidak bersifat mutlak.
- b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- c. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- d. Komunikasi berlangsung timbal balik.
- e. Pengawasan dilakukan secara wajar.
- f. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan dan pendapat.
- g. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan menggunakan permintaan dan berdasarkan pada instruksi.
- h. Tanggung jawab ditanggung bersama oleh pimpinan dan bawahan.

#### 6. Manfaat kepemimpinan gaya kepemimpinan

Yuki (2005) menyatakan ada beberapa manfaat dari kepemimpinan demokratis, diantaranya:

### **a. Kualitas Keputusan Yang Lebih Tinggi**

Melibatkan orang lain dalam membuat keputusan akan lebih mungkin untuk meningkatkan kualitas daripada keputusan saat para partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak memiliki pemimpin dan bersedia untuk bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik atas masalah keputusan. Bekerja sama dan berbagai pengetahuan akan bergantung pada batas sah dan menguntungkan. Proses keputusan yang digunakan oleh kelompok akan menentukan apakah anggota mampu mencapai kata sepakat dan akan menentukan batas dimana keputusan itu memasukkan keahlian dan pengetahuan para anggotanya.

### **b. Penerimaan Keputusan**

Orang yang memiliki pengaruh yang cukup besar dalam membuat keputusan cenderung untuk mengenali dan memandangnya sebagai keputusan mereka. Rasa kepemilikan ini meningkatkan motivasi mereka untuk menerapkannya dengan berhasil. Partisipasi mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana mereka terpengaruh mengenai keputusan, yang akan mungkin mengurangi kecemasan yang tidak beralasan tentangnya.

### **c. Kepuasan Terhadap Proses Keputusan**

Orang akan lebih mungkin memandang bahwa mereka diperlakukan dengan bermartabat dan rasa hormat saat mereka memiliki kesempatan untuk memperlihatkan pendapat dan pemilihan tentang keputusan yang akan mempengaruhi mereka.

#### **d. Pengembangan Keterampilan Partisipan**

Pengalaman membantu pembuatan keputusan rumit dapat menghasilkan pengembangan keterampilan dan kepercayaan diri yang lebih besar oleh partisipan. Partisipan yang terlibat dalam semua aspek proses keputusan akan belajar lebih banyak daripada partisipan yang hanya berkonsentrasi pada satu aspek.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat kepemimpinan demokratis adalah adanya kualitas keputusan yang tinggi, penerimaan keputusan, kepuasan terhadap proses keputusan, serta pengembangan keterampilan partisipan.

#### **E. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Disiplin Kerja**

Salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah gaya kepemimpinan demokratis. Tingkah laku seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis yang dimilikinya selanjutnya akan menentukan tindakan pegawai instansi dalam disiplin kerja para pegawai. Hal ini didukung penelitian Sutikno (2009) menerangkan gaya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Menurut Rivai tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan yang terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi.

Hal ini dimaksudkan agar kebutuhan disiplin pegawai terpenuhi, sehingga diharapkan para pegawai akan merasa tenang dalam bekerja dan menaati peraturan yang telah diterapkan, saling menghargai hak dan kewajiban dapat



menciptakan disiplin kerja yang tinggi. Dengan adanya hubungan gaya kepemimpinan demokratis terhadap disiplin kerja jadi para pegawai tidak bisa melakukan tindakan secara sesukanya karena perusahaan telah membuat peraturan yang setegas-tegasnya.

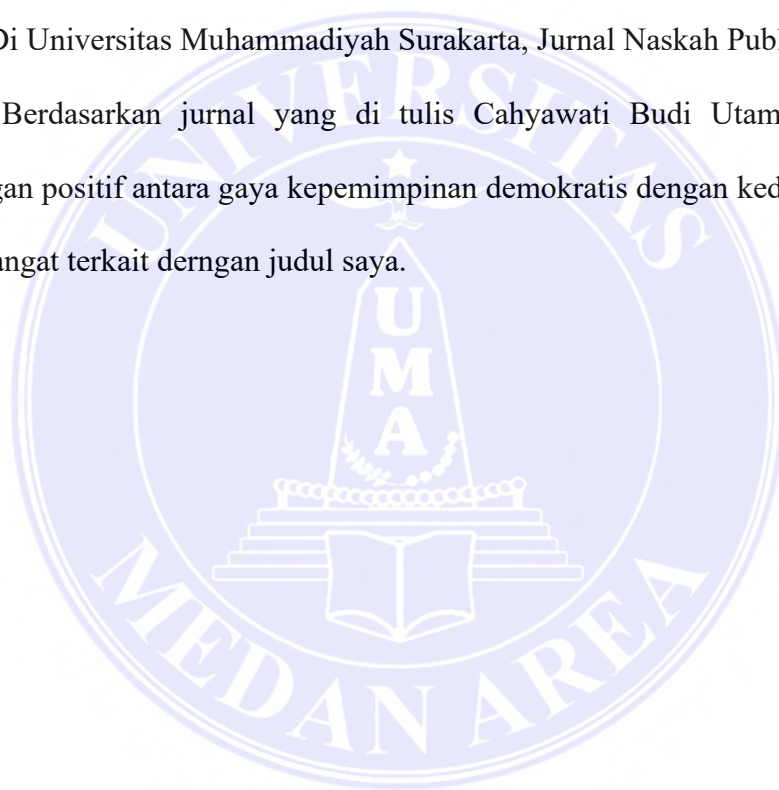
Menurut Beach (2009) dalam buku Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah mengatakan disiplin mempunyai dua pengertian. *Pertama*, melibatkan pada belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. *Kedua*, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Menurut Doelhadi (dalam Hendrowati, 2003) berpendapat bahwa pegawai yang baik adalah pegawai yang mampu berpartisipasi aktif didalam perusahaan, bertanggung jawab terhadap tugas sehingga mencapai suatu hasil yang diharapkan, rajin bekerja, jarang absen, disiplin waktu dan mampu memberikan solusi atas kesulitan-kesulitan yang dihadapi instansi, serta ikut menjaga kelangsungan hidup perusahaan karena adanya rasa memiliki.

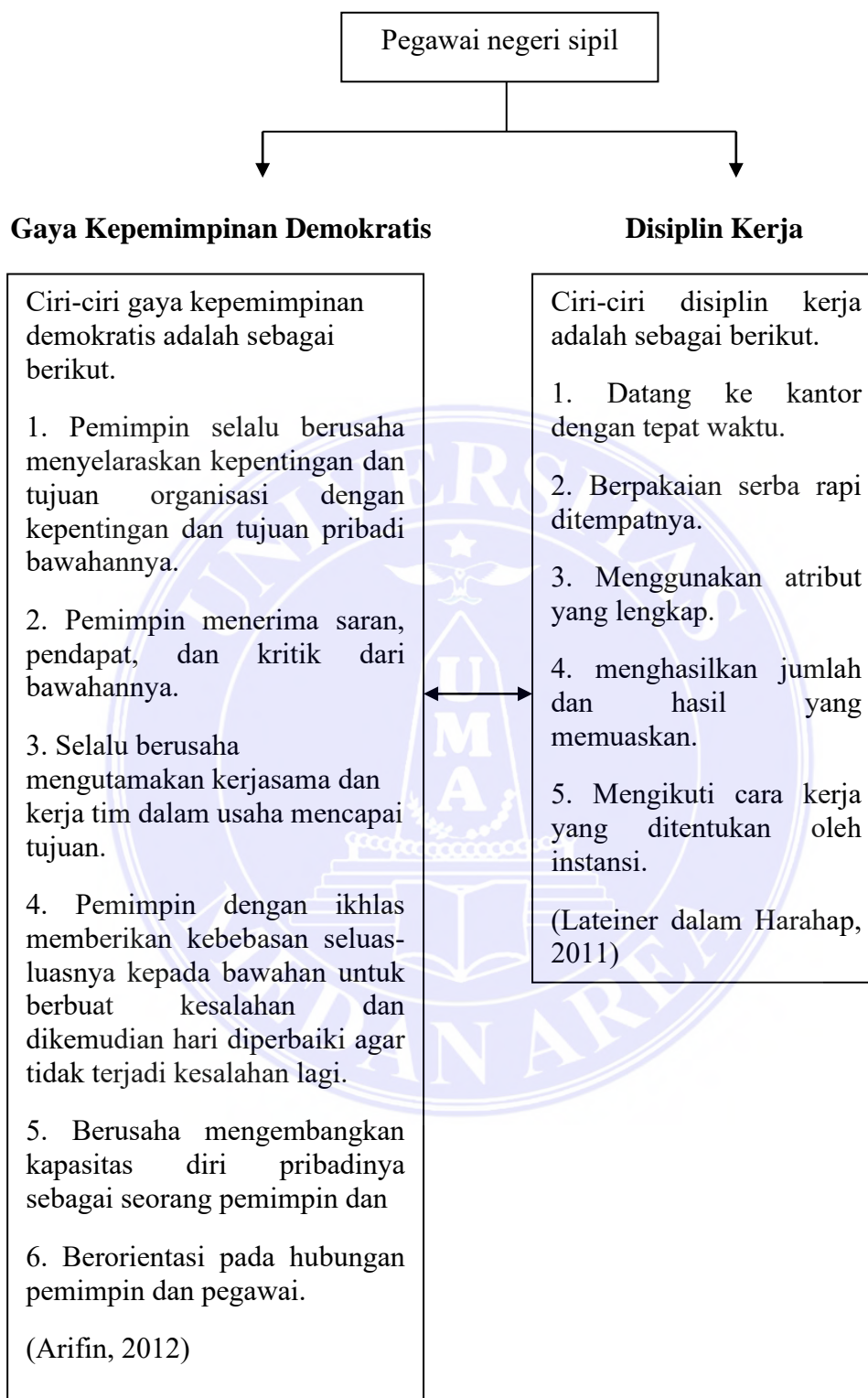
Menurut Sastrohadiwiryo (2005) mendefinisikan kedisiplinan kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Cahyawati Setya Budi Utami, Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kedisiplinan Kerja Pada Organisasi Pecinta Alam Di Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jurnal Naskah Publikasi, 2013).

Menurut Robbins dan Coulter (2002) gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan anggotanya dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi anggota dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih anggotanya. (Cahyawati Setya Budi Utami, Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kedisiplinan Kerja Pada Organisasi Pecinta Alam Di Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jurnal Naskah Publikasi, 2013).

Berdasarkan jurnal yang di tulis Cahyawati Budi Utami bahwa Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kedisiplinan kerja yang sangat terkait dengan judul saya.



## F. Kerangka Konseptual





### G. Hipotesis

Berdasarkan rumusan diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan disiplin kerja pegawai”. Dengan asumsi semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis maka disiplin kerja semakin meningkat. Sebaliknya apabila semakin rendah gaya kepemimpinan demokratis maka disiplin kerja semakin menurun.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan sistematis penyusunan kuantitatif. Kuantitatif merupakan penelitian yang memiliki tujuan untuk mendeskripsikan fenomena psikologi secara kuantitatif melalui pengukuran-pengukuran. Hanurawan, f. 2015.

#### **B. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel tergantung/variabel X - disiplin kerja

Variabel bebas atau variabel terikat/variabel Y - gaya kepemimpinan demokratis

#### **C. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

##### **1. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu cara atau pola tindakan tingkah laku pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diterapkan. Untuk menjelaskan gaya kepemimpinan demokratis dengan menggunakan ciri-ciri : (1) pemimpin selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahannya, (2) pemimpin menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahannya, (3) selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan tim dalam mencapai tujuan, (4) pemimpin dengan ikhlas memberi kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan untuk berbuat kesalahan dan dikemudian hari diperbaiki agar tidak terjadi kesalahan lagi, (5) berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin dan, (6) berorientasi pada hubungan pemimpin dan pegawai. Adapun sistem skala yang digunakan yaitu skala likert yang meliputi : sangat setuju (SS) mempunyai skor 4, setuju (S) mempunyai skor

3, tidak setuju (TS) mempunyai skor 2, sangat tidak setuju (STS) mempunyai skor 1, sebaliknya sangat setuju (SS) mempunyai skor 1, setuju (S) mempunyai skor 2, tidak setuju (TS) mempunyai skor 3, sangat tidak setuju (STS) mempunyai skor 4.

## 2. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan suatu cerminan kinerja pegawai dalam suatu instansi agar dapat memperbaiki sikap atau tingkah laku, peraturan dan nilai-nilai kinerja sehingga pegawai dapat bekerja secara sukarela dan kooperatif dalam menjalankan tugas, tanggung jawab dan tuntutan dari instansi tersebut. Untuk menjelaskan disiplin kerja dengan menggunakan ciri-ciri : datang ke kantor dengan teratur (08:00-16:00WIB), berpakaian serba rapi ditempatnya, menggunakan atribut atau perlengkapan yang lengkap, menghasilkan jumlah dan hasil yang memuaskan, dan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh instansi. Adapun skala yang digunakan skala likert dengan metode observasi yang meliputi : kurang mempunyai skor 1, sedang mempunyai skor 2, dan tinggi mempunyai skor 3.

## D. Subjek Penelitian

### 1. Populasi

Sampel menurut Sugiyono (2012) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sample yang diambil dari populasi tersebut sampel yang diambil populasi tersebut harus betul-betul representative (sampel yang mewakili) ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang bekerja di instansi badan kepegawaian daerah provinsi sumatera utara yang berkerja sebagai pegawai negeri sipil (PNS) yang berjumlah 30 orang. Sampling yang digunakan adalah



total sampling, total sampling adalah teknik pengambilan sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2007) alasan mengambil sampling karena menurut Sugiyono (2007) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

## 2. Sampel

Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diambil tidak lebih besar dari 100 orang populasi atau responden, maka penulis mengambil 100% jumlah yang ada dengan menggunakan sampel total yaitu jumlah orang yang di dalam bidang tersebut sebanyak 30 orang pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara. Adapun Sampel yang diambil dari penelitian ini sebanyak 30 orang dari 100 orang dalam satu populasi.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lain dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini

### 1. Skrining

Skrining adalah strategi yang digunakan untuk mencari informasi yang belum di ketahui oleh seseorang yang akan di teliti.

### 2. Skala gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. kepemimpinan demokratis, kepemimpinan yang berdasarkan

demokratis yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Adapun skala yang digunakan untuk penelitian ini ialah skala likert. yang meliputi : sangat setuju (SS) mempunyai skor 4, setuju (S) mempunyai skor 3, tidak setuju (TS) mempunyai skor 2, sangat tidak setuju (STS) mempunyai skor 1, sebaliknya sangat setuju (SS) mempunyai skor 1, setuju (S) mempunyai skor 2, tidak setuju (TS) mempunyai skor 3, sangat tidak setuju (STS) mempunyai skor 4.

a. Kelebihan metode skala (Rating Scale)

Mudah penggunaannya, dapat mengetahui intensitas dan gambaran keadaan suatu perilaku/kejadian, dan dapat digunakan untuk mengkonfirmasi antara realitas dengan persepsi subjektif rater.

b. Kekurangan metode skala (Rating Scale)

Error of leniency : terlalu longgar, Error of central tendency : cenderung ke pusat skala, Halo effect : terkesan hal umum, Error of logic : cenderung sama karena dianggap berhubungan, Error of contrast : memiliki dua arah ketidakjelasan dalam penggunaan istilah, Social desirability effect : secara sosial lebih diterima, skala rating tidak memberi informasi sebab terjadinya perilaku, The generosity effect : terjadi ketika ragu-ragu, dan Carry over effect : tidak memisahkan gejala.

3. Observasi

Observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk

mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.

a) Kelebihan dari metode observasi

Merupakan alat yang langsung untuk menyelidiki bermacam gejala, banyak kejadian-kejadian penting dapat diperoleh secara langsung, dimungkinkan adanya pencatatan yang serentak dengan terjadinya suatu gejala, untuk observer teknik observasi lebih sedikit tuntutannya.

b) Kelemahan dari metode observasi

Banyak kejadian-kejadian yang tidak dicapai dengan observasi secara langsung, jika observer mengetahui dirinya diselidiki mungkin dengan sengaja menimbulkan kesan yang menyenangkan atau sebaliknya, tugas observasi dapat terganggu pada suatu waktu, terbatas oleh lama waktu pekerjaan.

1. Data primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan survey langsung ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara. Sebagai objek penelitian tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data akurat. Adapun data yang diperoleh dengan cara penelitian meliputi :

a) Kuesioner

Yaitu cara mengajukan pernyataan-pernyataan yang sudah dipersiapkan secara tertulis dengan menyebarkan angket dan disertai dengan alternatif jawaban yang akan diberikan kepada responden.



## F. Analisis Data

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan kevalidan atau keshahihan suatu instrumen. Sebuah tes dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur. Dalam bahasa Indonesia “valid” disebut dengan istilah “Shahih”. Untuk menghitung validitas dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment* sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

N = Jumlah sampel

$\sum X$  = Jumlah nilai variabel X

$\sum Y$  = Jumlah nilai variabel Y

$\sum XY$  = Jumlah nilai variabel X dan nilai Y

Selanjutnya di dalam menerima atau menolak hipotesa digunakan ketentuan sebagai berikut.

- a. Hipotesa alternatif ( $H_a$ ) yang peneliti ajukan diterima apabila harga r-hitung lebih besar atau sama dari harga r-tabel.
- b. Hipotesa alternatif ( $H_a$ ) yang peneliti ajukan ditolak apabila harga r-hitung lebih kecil atau sama dari harga r-tabel.

### 2. Uji Linieritas

Uji linieritas adalah suatu prosedur yang dilakukan untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi nilai data hasil yang diperoleh, melalui uji

linieritas akan menentukan Anareg yang digunakan. Apabila dari suatu hasil dikategorikan linier maka data penelitian diselesaikan dengan Anareg linier. Sebaliknya apabila data tidak linier maka diselesaikan dengan Anareg non-linier. Untuk mendeteksi apakah model linier atau tidak dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai F-Statistik dengan F-Tabel dengan taraf signifikan 5%, yaitu:

- a. Jika nilai F-Statistik > F-Tabel, maka hipotesis yang menyatakan bahwa model linier adalah ditolak.
- b. Jika nilai F-Statistik < F-Tabel, maka hipotesis yang menyatakan bahwa model linier adalah diterima.

### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Jika data penelitian berdistribusi normal maka pengujian dapat menggunakan teknik analisis parametrik, namun jika data tidak normal maka menggunakan teknik statistik non parametrik.

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sampel yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Rumus yang digunakan :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \left( \frac{O_i - E_i}{E_i} \right)^2$$

Keterangan :

$\chi^2$  : Harga chi kuadrat

$O_i$  : Frekuensi hasil pengamatan  $E_i$  : Frekuensi yang diharapkan

Pada penelitian ini untuk menguji normal tidaknya sampel dihitung dengan uji One Sample Kolmogorov-Smirnov dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih dari 0,05.





## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ambar, dkk. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arifin, Zainal, *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012.
- Gouzali, Saydam, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta: Djanbatan.
- Handoko, T. Hani, 2012, *Manajemen Personalialia Dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Harahap, Sofyan Syafri, 2011, *Analisis Krisis atas Laporan Keuangan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S. P, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2009, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Masalah*, Ed. Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendrowati, 2003, *Disiplin Kerja Ditinjau Dari Persepsi Karyawan Terhadap Lingkungan Kerja*, Skripsi, Semarang: Fakultas Psikologi UNIKA Soegijapranata.
- Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPPAMP YKPN.
- Nawawi, Hadari, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cet. IV, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S, 1996, *Manajemen Personalialia, Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gholia Indonesia.
- Purwanto, Ngalim, 1994, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, Cet. VII, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, H. Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Ed. 2, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P., *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2003), Hal. 167-168.

- Rush, Michael dan Philip Althoff, *Pengantar Sosiologi Politik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Ed. 2, Jakarta: PT. Bumi aksara.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto, 2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003.
- Siagian, Sondang P., *Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 2002.
- Soemanto, Wasty, 1998, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Rineka Cipta.
- Soenardi, Djiwandono, 2008, *Tes Bahasa Pegangan Bagi Pengajar Bahasa*, Jakarta: Indeks.
- Suad, Husnan, 1997, *Manajemen Keuangan Teori dan Penerapan (Keputusan Jangka Panjang)*, Ed. IV, BPFE, Yogyakarta.
- Suryohadiprojo, 1989, *Peranan Kepemimpinan dalam Menegakkan Disiplin Masyarakat*, Jurnal CSIS, No.4, Th.XVII, Juli-Agustus, Jakarta: Centre for Strategic and International Studies.
- Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universitas, 2006).
- Sutrisno, Edi, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. I, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafi'ie, Inu Kencana, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Bandung: Refika Aditama, 2003.
- Thalib, Syamsul Bachri, 2010, *Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif*, Jakarta: Kencana.
- Tohardi, Ahmad, 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Tanjung Pura*, Bandung: Mandar Maju.
- Zainal, Hadad dan Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014.



**LAMPIRAN A**  
**ALAT UKUR PENELITIAN**



## ANGKET GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS

**NAMA (inisial) :**

### **Petunjuk Pengisian Angket**

Berikut ini kami sajikan beberapa pernyataan kedalam bentuk angket. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat didalam angket tersebut dengan cara memilih :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No.	Skala	Alternatif Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Pemimpin memberikan ruang untuk mengemukakan pendapat.				
2.	Pemimpin menerima kritik dan saran dari bawahannya.				
3.	Pemimpin melibatkan saya dalam pengambilan keputusan.				
4.	Pemimpin mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan wewenangnya.				
5.	Pemimpin memiliki charisma yang baik.				
6.	Pemimpin menguasai bidang kepemimpinannya.				
7.	Pemimpin mendelegasikan pekerjaannya kepada bawahannya ketika berhalangan hadir.				
8.	Pemimpin mendelegasikan pekerjaan yang berhalangan hadir kepada pegawai yang lain dibagian yang sama.				
9.	Pegawai merasa nyaman bekerja di bawah pimpinan.				
10.	Pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur				

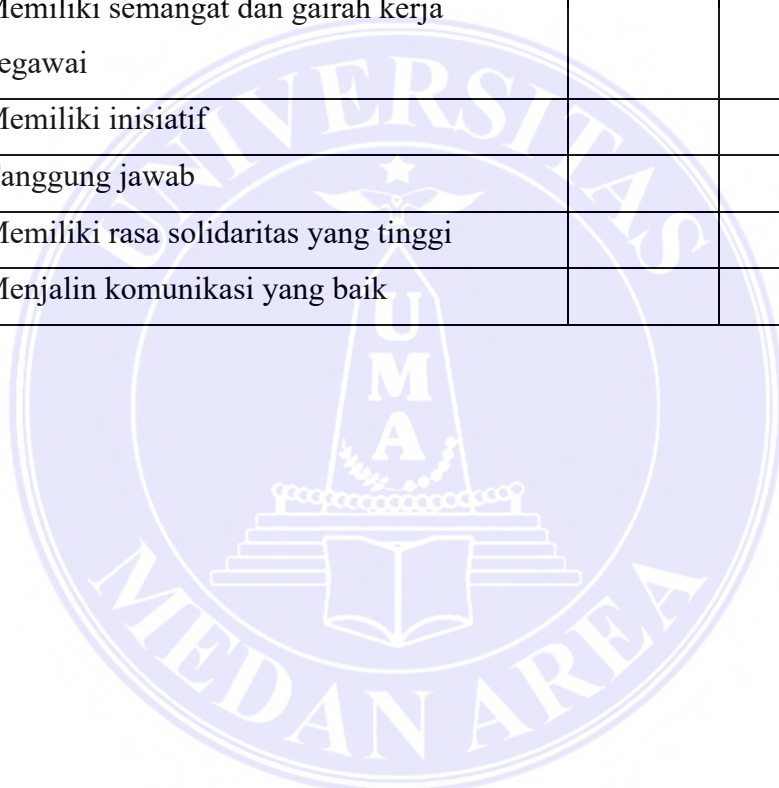
	yang berlaku.				
11.	Komunikasi antara pimpinan dan bawahan bersifat terbuka.				
12.	Pemimpin menghimbau agar sesama pegawai saling menanamkan rasa kekeluargaan.				
13.	Pemimpin memiliki charisma yang baik.				
14.	Pemimpin memperhatikan kebutuhan pegawai.				
15.	Pemimpin mendorong saya untuk bekerja secara tim didalam mencapai tujuan instansi.				
16.	Pemimpin melibatkan saya didalam pengambilan keputusan.				
17.	Pemimpin mendorong saya untuk bekerja secara tim didalam mencapai tujuan instansi.				
18.	Pemimpin mendorong saya untuk mempertanggungjawabkan secara tim.				
19.	Pemimpin mendelegasikan pekerjaannya kepada bawahannya ketika berhalangan hadir.				
20.	Pemimpin memotivasi pegawai untuk cepat menyelesaikan tugas.				
21.	Saya merasa tenang bekerja dibawah kepemimpinan pemimpin.				
22.	Pemimpin terkesan kurang menghargai pendapat pegawai.				
23.	Pemimpin tidak terima bila di kritik				
24.	Pemimpin bertindak sesuka hatinya dalam pengambilan keputusan.				
25.	Sistem pendelegasikan wewenang yang dilakukan pemimpin terkesan tumpang tindih.				
26.	Kharisma pemimpin saya tidak mampu membangun kesadaran disiplin.				
27.	Kemampuan manajerial pemimpin saya tidak sesuai dengan bidang kerjanya.				

28.	Pemimpin terkesan sesuka hatinya mendelegasikan pekerjaan kepada pegawai ketika berhalangan mengerjakannya.				
29.	Pemimpin mengambil alih wewenang pegawai yang berhalangan hadir.				
30.	Pegawai merasa terpaksa bekerja dibawah pimpinan.				
31.	Pegawai malas mengerjakan suatu pekerjaan.				
32.	Pemimpin saya kurang mau berinteraksi dengan pegawai				
33.	Pemimpin kurang mampu mengendalikan solidaritas kerja pegawai				
34.	Kharisma kepemimpinan saya tidak mampu membangun kesadaran disiplin kami.				
35.	Pemimpin tidak peduli dengan kebutuhan pegawai.				
36.	Pemimpin memaksa saya untuk mencapai target yang telah ditentukan.				
37.	Pemimpin terkesan mengintervensi keputusan.				
38.	Pemimpin memaksa saya untuk mencapai target yang telah ditentukan.				
39.	Pemimpin dalam memepertanggungjawabkan masih tumpang tindih.				
40.	Pemimpin terkesan sesuka hatinya mendelegasikan pekerjaannya kepada pegawai ketika berhalangan mengerjakannya.				
41.	Pemimpin kurang memotivasi pegawai dalm menyelesaikan tugas.				
42.	Saya merasa terpaksa berkerja dibawah kepemimpinan pimpinan saat ini.				



## BLUE PRINT DISIPLIN KERJA

No.	Ciri-ciri	Kurang	Sedang	Tinggi
1	Datang ke kantor dengan tepat waktu			
2	Berpakaian serba rapi			
3	Memakai atribut yang lengkap			
4	Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh instansi			
5	Memiliki kepeduliannya yang tinggi			
6	Memiliki semangat dan gairah kerja pegawai			
7	Memiliki inisiatif			
8	Tanggung jawab			
9	Memiliki rasa solidaritas yang tinggi			
10	Menjalinkan komunikasi yang baik			

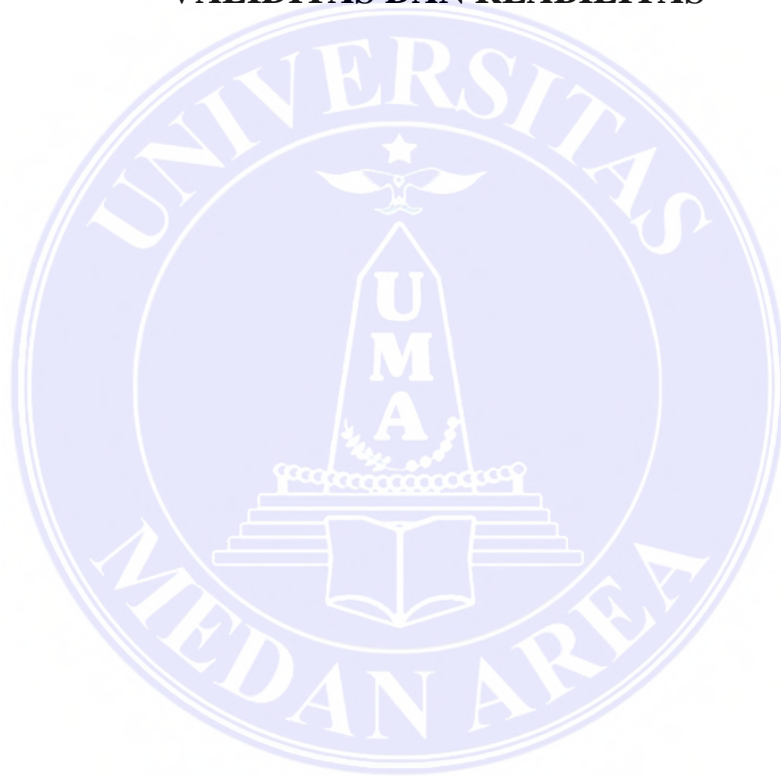




**LAMPIRAN B**

**DATA PENELITIAN**

**LAMPIRAN C**  
**VALIDITAS DAN REABILITAS**





## Uji validitas dan Reabilitas Gaya Kepemimpinan Demokratis

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.985	42

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	139.0333	414.102	.780	.985
VAR00002	139.1000	411.472	.817	.985
VAR00003	139.3000	412.838	.637	.985
VAR00004	139.1000	412.162	.710	.985
VAR00005	139.0333	409.137	.909	.985
VAR00006	139.0667	415.926	.613	.985
VAR00007	139.1333	413.292	.850	.985
VAR00008	139.1667	414.626	.799	.985
VAR00009	139.2000	404.303	.849	.985
VAR00010	139.0000	416.138	.600	.985
VAR00011	139.0333	416.447	.587	.985
VAR00012	139.1333	408.947	.850	.985
VAR00013	139.0667	408.271	.952	.984
VAR00014	139.1333	411.430	.748	.985
VAR00015	139.1000	411.334	.823	.985
VAR00016	139.1333	409.706	.819	.985
VAR00017	139.0667	408.271	.952	.984
VAR00018	139.1333	410.809	.773	.985
VAR00019	139.1000	414.162	.792	.985
VAR00020	139.0667	410.823	.839	.985
VAR00021	139.2333	404.461	.804	.985

VAR00022	139.6667	400.506	.764	.985
VAR00023	139.1333	405.706	.838	.985
VAR00024	139.0000	409.724	.798	.985
VAR00025	139.3000	407.390	.732	.985
VAR00026	139.1000	409.679	.811	.985
VAR00027	139.0667	412.202	.777	.985
VAR00028	139.0000	413.103	.732	.985
VAR00029	139.5000	402.948	.731	.985
VAR00030	139.0333	411.344	.811	.985
VAR00031	139.0333	411.895	.787	.985
VAR00032	139.0000	410.621	.841	.985
VAR00033	139.0000	409.034	.912	.985
VAR00034	138.9667	411.344	.811	.985
VAR00035	138.9333	412.271	.774	.985
VAR00036	139.1000	405.472	.787	.985
VAR00037	139.1000	406.852	.741	.985
VAR00038	139.1000	405.334	.844	.985
VAR00039	139.0667	415.789	.702	.985
VAR00040	138.9667	414.999	.736	.985
VAR00041	139.0667	410.547	.851	.985
VAR00042	139.0333	409.689	.884	.985

### Uji validitas dan Reabilitas Disiplin Kerja

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

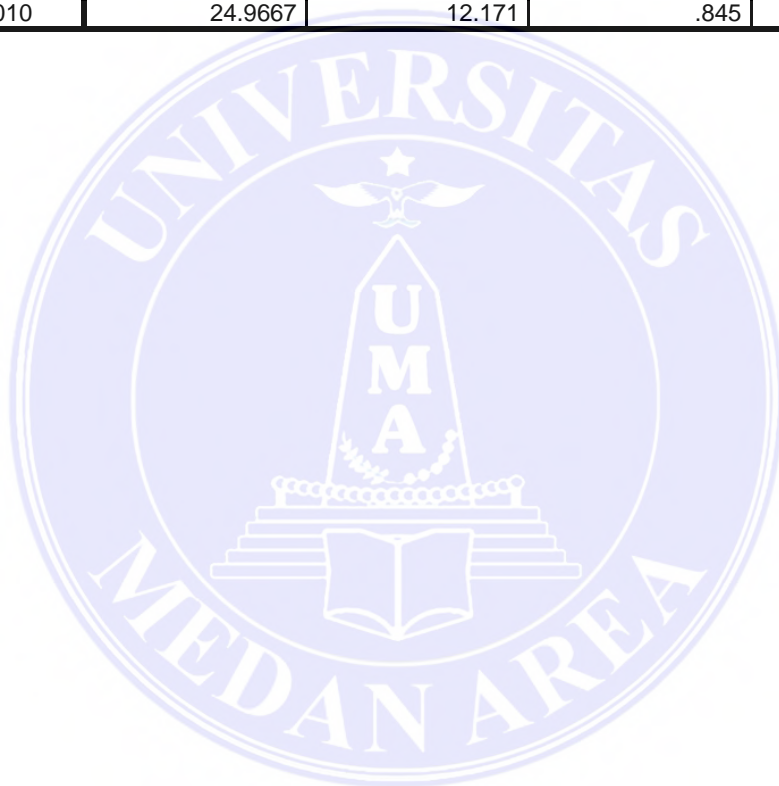
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	25.1000	12.231	.679	.952
VAR00002	25.0667	12.202	.712	.951
VAR00003	25.2000	10.028	.907	.948
VAR00004	24.8667	13.016	.739	.951
VAR00005	24.9000	12.369	.924	.944
VAR00006	24.9667	11.551	.897	.942
VAR00007	24.9667	11.895	.780	.948
VAR00008	24.9000	12.369	.924	.944
VAR00009	24.9667	12.171	.845	.945
VAR00010	24.9667	12.171	.845	.945







## LAMPIRAN D

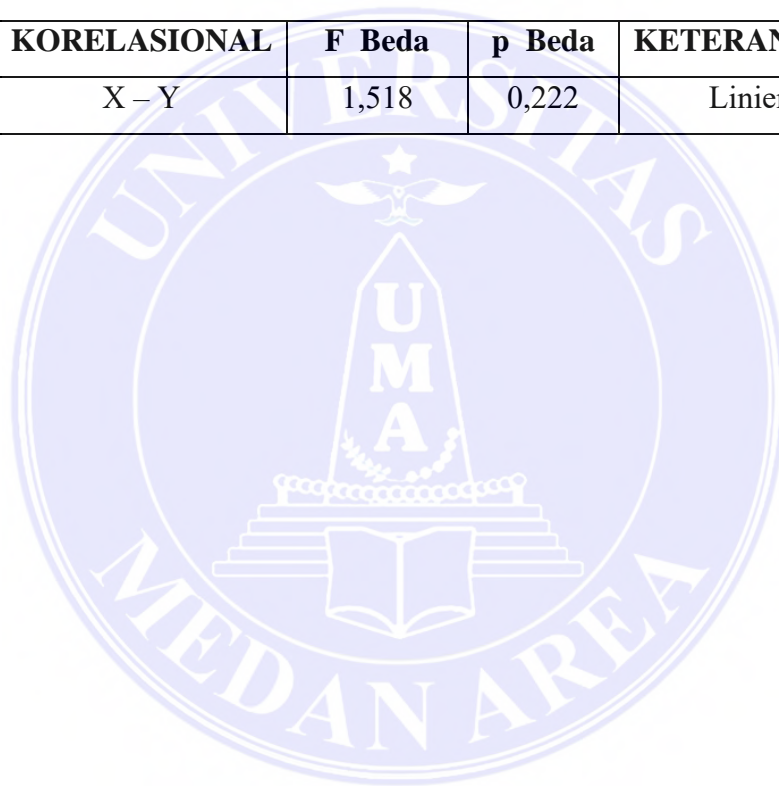
### UJI NORMALITAS DAN LINIARITAS

**Tabel Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran**

<b>Variabel</b>	<b>RERATA</b>	<b>SD</b>	<b>KS</b>	<b>P</b>	<b>Keterangan</b>
Gaya Kepemimpinan	142,96	20,657	0,203	0,200	Normal
Disiplin Kerja	27,63	3,854	0,297	0,154	Normal

**Tabel Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan**

<b>KORELASIONAL</b>	<b>F Beda</b>	<b>p Beda</b>	<b>KETERANGAN</b>
X – Y	1,518	0,222	Linier





**LAMPIRAN E**  
**UJI EMPIRIK DAN UJI ANALISIS DATA**



## Uji Empirik Dan Uji Analisis Data Product Moment

Correlations

		GK	DK
GK	Pearson Correlation	1	.530**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	30	30
DK	Pearson Correlation	.530**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

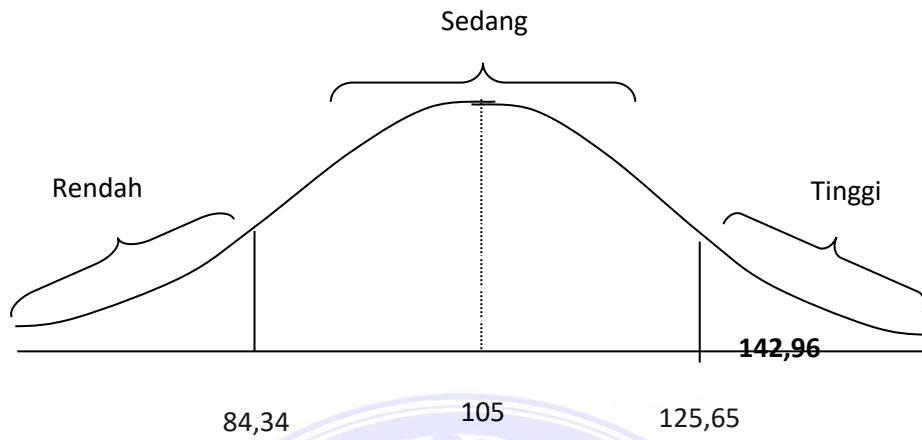




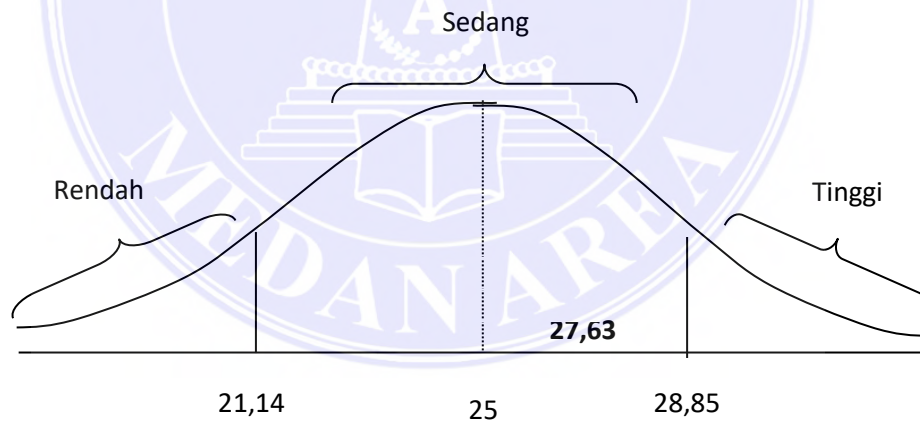
**LAMPIRAN F**

**KURVA NORMAL VARIABEL**

## KURVA NORMAL VARIABEL GAYA KEPEMPINAN DEMOKRASI



## KURVA NORMAL VARIABEL DISIPLIN KERJA





**LAMPIRAN G**  
**SURAT PENELITIAN**