

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang jelas untuk dijadikan sebagai landasan dalam membuat kebijakan dan melaksanakan usahanya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pencapaian tujuan perusahaan tidak dapat terjadi dengan sendirinya, hal ini membutuhkan koordinasi dan kerjasama yang melibatkan pengelolaan atas aset-aset di dalam perusahaan tersebut. Pengelolaan yang dimaksud dapat dilakukan melalui fungsi-fungsi dari manajemen yang antara lain terdiri dari: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Directing*), dan Pengendalian (*Controlling*). Aset yang dimaksud terdiri dari Manusia (*Man*), Mesin (*Machine*), Metode (*Method*), Uang (*Money*), Pasar (*Market*), serta Bangunan dan Peralatan (*Material*).

Hasibuan (1997) berpendapat bahwa aset yang paling dominan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan adalah manusia, karena manusialah yang akan mengelola dan menggerakkan aset-aset lainnya di dalam perusahaan. Manusia sangat berbeda apabila dibandingkan dengan aset-aset yang telah disebutkan di atas. Manusia bukanlah benda mati yang dapat diperlakukan semena-mena. Manusia memiliki perasaan, emosi, kepribadian ataupun karakter yang berbeda-beda.

Perusahaan sangat membutuhkan manusia yang berdisiplin di dalam melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya, karena tanpa kedisiplinan kualitas

pelaksanaan kerja yang optimal tidak akan dapat dicapai. Berdasarkan hal itu penting sekali bagi perusahaan untuk dapat mewujudkan kedisiplinan kerja yang ideal.

Kedisiplinan kerja yang ideal bagi perusahaan akan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, sehingga karyawan akan lebih fokus di dalam melaksanakan pekerjaannya. Peraturan yang dibuat oleh perusahaan akan selalu dipatuhi oleh semua karyawan. Pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dapat diselesaikan tepat waktu. Karyawan akan mengharamkan segala perbuatan yang tidak jujur dalam pekerjaannya. Karyawan akan menghargai baik atasan maupun sesama rekan kerjanya. Tindakan perkelahian, perjudian, korupsi waktu dan uang, serta berbagai perilaku yang menyimpang saat bekerja dapat dihindari.

Tingkat kedisiplinan yang ideal dapat dicapai apabila dilengkapi dengan pengawasan yang baik serta pengarahan yang jelas oleh atasan. Hal ini yang disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan akan menciptakan kedisiplinan kerja yang ideal bagi perusahaan.

Pentingnya disiplin kerja dalam perusahaan di Indonesia seringkali diabaikan, hal ini dapat merugikan perusahaan itu sendiri. PT. Hypermart merupakan perusahaan pengecer yang menyediakan berbagai produk kebutuhan rumah tangga. PT. Hypermart merupakan bagian dari jaringan ritel Matahari, salah satu perusahaan ritel terbesar di Asia Tenggara. PT. Hypermart sebagai bagian dari salah satu perusahaan ritel terbesar di Asia Tenggara, perlu memperhatikan tingkat kedisiplinan kerja karyawannya. Hal ini penting bagi keberhasilan penerapan strategi sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Tingkat disiplin kerja karyawan PT. Hypermart tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam setiap divisi. Kepemimpinan yang baik dan efektif dalam perusahaan sangat dibutuhkan agar dapat tercapai suatu kedisiplinan kerja yang ideal. Berhasil tidaknya perusahaan di dalam mendorong dan mengarahkan manusia untuk berdisiplin kerja, tergantung kepada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya, dimana setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan baik oleh pemimpin, dapat membuat para bawahan bekerja dengan senang hati, bertanggung jawab, dan jujur dalam setiap perilaku kerjanya sehingga hasil pekerjaan dari bawahan dapat sesuai dengan yang direncanakan, yang mana hal ini merupakan kedisiplinan kerja bagi perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian tentang gaya kepemimpinan dan tingkat kedisiplinan dari karyawan PT. Hypermart khususnya di divisi softline sangat diperlukan. Judul penelitian yang dikemukakan adalah: “Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Disiplin Kerja Karyawan di Divisi Softline PT. Hypermart”.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah di atas, maka diidentifikasi permasalahan yang akan dibahas yaitu sebagai berikut ini.

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh divisi softline PT. Hypermart?

2. Bagaimana tingkat disiplin kerja karyawan pada divisi softline PT. Hypermart?
3. Apakah gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap disiplin kerja pada divisi softline PT. Hypermart?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data tentang gaya kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan sehingga dapat diketahui hubungan antara pelaksanaan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan pada PT. Hypermart. Data dan informasi ini akan digunakan sebagai bahan dalam penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha, Bandung.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut ini.

1. Untuk mengetahui pelaksanaan gaya kepemimpinan karyawan pada divisi softline PT. Hypermart.
2. Untuk mengetahui tingkat disiplin kerja karyawan pada divisi softline PT. Hypermart.
3. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap disiplin kerja karyawan pada divisi softline PT. Hypermart.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan agar dapat menerapkan pelaksanaan gaya kepemimpinan karyawan yang sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.

2. Pihak lain atau masyarakat umum

Memberikan informasi kepada masyarakat umum tentang gaya kepemimpinan dan disiplin kerja serta hubungan antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja di PT. Hypermart.

3. Penulis

Mendapatkan pengetahuan yang lebih luas dan menambah pengalaman serta mengetahui hubungan antara pelaksanaan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan.

### **1.5 Rerangka Pemikiran**

Handoko (2000) menyatakan manajemen merupakan cara untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain, manajemen tidak dapat berjalan tanpa koordinasi dari setiap orang yang menjadi bagian di dalam manajemen perusahaan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing orang lain ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen di dalam perusahaan melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Fungsi pengarahan merupakan fungsi yang paling berhubungan secara langsung di dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, karena fungsi tersebut yang akan menggerakkan aset-aset perusahaan, khususnya aset yang terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan yaitu manusia. Fungsi pengarahan dilaksanakan dalam bentuk gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap figur pemimpin secara berbeda-beda.

Setiap perusahaan di dalam menentukan figur pemimpin seringkali tidak memperhatikan kondisi para bawahannya. Artinya perusahaan seringkali tidak mengetahui dan peduli akan gaya kepemimpinan seperti apakah yang dibutuhkan oleh bawahannya. Hal ini akan membawa dampak kepada menurunnya semangat kerja, loyalitas, dan pada akhirnya akan memberikan pengaruh terhadap disiplin kerja.

Gibson, Ivansevich, dan Donnelly (1996) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Robbins (1996) juga menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dinyatakan bahwa kepemimpinan berusaha mengarahkan orang lain dalam bekerja sama untuk menyelesaikan tugas-tugas guna mencapai tujuan dari pekerjaan yang telah dibebankan oleh organisasi kepada karyawan tersebut.

Permasalahan yang terus berkembang dalam fungsi pengarahan adalah mengenai gaya kepemimpinan seperti apakah yang efektif untuk diterapkan oleh

seorang manajer terhadap bawahannya, sehingga figur pemimpin tersebut dapat mempengaruhi, mengarahkan bawahannya di dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Koontz, O'Donnell, dan Heinz (1996), seorang pemimpin dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain sebagai bawahannya apabila figur pemimpin tersebut memahami dengan baik segala unsur-unsur kemanusiaan karyawannya. Hal ini berarti bahwa figur pemimpin tidak mengesampingkan unsur-unsur kemanusiaan berupa emosi/perasaan, kepribadian, kelemahan, kelebihan, kebudayaan, kepercayaan/religi dan berbagai macam unsur-unsur lain yang dimiliki oleh karyawannya.

Likert (1996) melakukan suatu penelitian mengenai gaya kepemimpinan berdasarkan teori prilaku. Gaya kepemimpinan yang dikemukakan adalah sebagai berikut ini:

- a. Gaya Eksploitatif-Autoritatif: sangat otokratis, tidak percaya pada bawahan, memotivasi orang melalui rasa takut dan hukuman, jarang memberikan hadiah, berkomunikasi seperlunya, pengambilan keputusan satu arah.
- b. Gaya Autoritatif-Baik Hati: sedikit percaya pada bawahan, memotivasi dengan imbalan serta hukuman.
- c. Gaya Konsultatif: memiliki rasa percaya pada bawahan, menghargai pendapat bawahan yang konstruktif, komunikasi dua arah, pengambilan keputusan tertentu diberikan kepada bawahan, bertindak konsultatif.

- d. Gaya Partisipatif: mendelegasikan sepenuhnya wewenang kepada bawahan, pengambilan keputusan tidak terpaku kepada jajaran atas manajemen, pemimpin hanya sebagai simbol.

Likert (1996) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif di dalam mempengaruhi karyawan untuk pencapaian tujuan serta produktivitas adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi karyawan.

Sugiyono (2002) memuat kisi-kisi instrumen yang diperlukan untuk mengukur gaya kepemimpinan dengan membagi gaya kepemimpinan berdasarkan tiga jenis antara lain sebagai berikut ini.

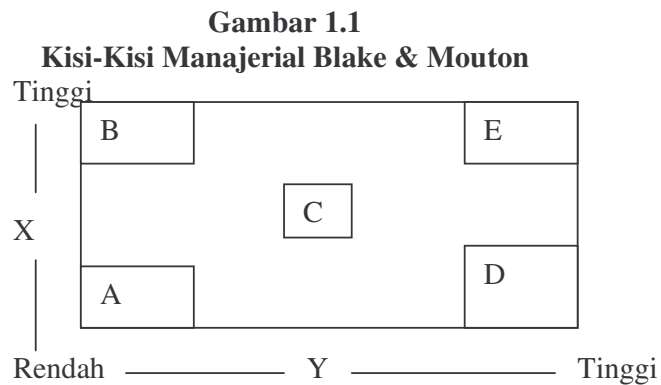
- a. Gaya Direktif: kepemimpinan ini menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan secara rinci dan dapat dimengerti oleh bawahan.
- b. Gaya Suportif: kepemimpinan ini berusaha menciptakan hubungan yang dekat dengan bawahan sehingga bawahan dapat dengan mudah menemui pimpinannya apabila mendapat kesulitan dan masalah di dalam bekerja.
- c. Gaya Partisipatif: kepemimpinan ini merumuskan tujuan secara bersama-sama dengan bawahannya, ikut terlibat di dalam pelaksanaan tugas dengan memberikan contoh cara pengerjaan tugas yang baik kepada bawahan.

Ketiga jenis gaya kepemimpinan tersebut di atas, dapat dilaksanakan dengan baik apabila disesuaikan dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin.

Blake dan Mouton (1996) membedakan antara gaya kepemimpinan yang mengutamakan produksi (*production centered*) dengan gaya kepemimpinan yang mengutamakan karyawan (*employee centered*). Manajer yang mengutamakan produksi sangat ketat mengawasi pekerjaan bawahannya, memotivasi mereka



dengan hukuman, sedangkan manajer yang mengutamakan karyawan mendorong partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan. Hal ini ditunjukkan pada gambar berikut ini.



Sumber: Robbins (1996)

Keterangan :

X: Perhatian terhadap orang

Y: Perhatian terhadap tugas

- A. Manajemen Miskin: perhatian rendah terhadap orang maupun tugas produksi.
- B. Manajemen Kekeluargaan: perhatian yang tinggi terhadap orang tetapi rendah terhadap tugas.
- C. Manajemen Menengah: perhatian yang sedang baik terhadap tugas maupun orang.
- D. Manajemen Tugas: Perhatian terhadap orang rendah namun tinggi terhadap tugas, bila perlu dengan penerapan hukuman untuk menyelesaikan pekerjaan.
- E. Manajemen Kelompok: perhatian penuh terhadap orang maupun tugas. Blake dan Mouton (1996) berpendapat bahwa gaya manajemen kelompok adalah tipe gaya kepemimpinan yang paling efektif.

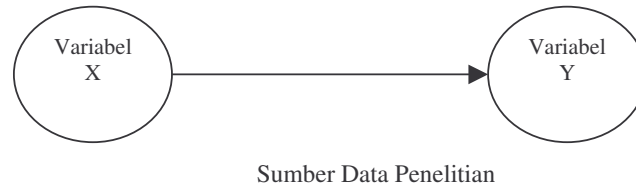
Berdasarkan pernyataan di atas, menunjukkan bahwa diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif. Gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif dapat memberikan pengaruh kepada karyawan agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Hasibuan (1997) menyebutkan bahwa perilaku yang diharapkan oleh perusahaan adalah perilaku yang mencerminkan disiplin kerja di dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan (1997) menambahkan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong timbulnya gairah dan semangat kerja, serta terwujudnya tujuan semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholder*).

Nitisemito (1996) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan secara tertulis maupun tidak.

Saydam (1996) menyatakan keberadaan disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, karena dalam suasana disiplinlah perusahaan akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja menurut Saydam (1996), akan terlihat dari absensi, keterlambatan kerja, semangat kerja, saling melempar tanggung jawab, ketepatan penyelesaian kerja, supervisi atasan yang baik, serta konflik dengan rekan kerja dan atasan.

**Gambar 1.2**  
**Rerangka Berpikir Penelitian**



Keterangan:

Variabel X: Gaya Kepemimpinan.

Variabel Y: Disiplin Kerja.

H: Garis yang menggambarkan hubungan.

### 1.6 Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi ini adalah metode deskriptif analisis. Menurut Nazir (1998), metode deskriptif analisis adalah suatu metode yang bertujuan untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual, akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki, serta ditujukan untuk menguji hipotesa dan mengadakan interpretasi yang lebih dalam tentang hubungan-hubungan.

Penelitian ini mengambil sampel dengan menggunakan teknik *sampling purposive*. Menurut Rahayu (2005), merupakan teknik pengambilan sampel yang anggota sampelnya ditentukan berdasarkan kriteria sampel tertentu dari populasi. Kriteria sampel yang diambil adalah karyawan pada divisi softline PT. Hypermart yang berjumlah 30 orang. Karyawan tersebut akan diukur berdasarkan variabel-variabel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu variabel X dan variabel Y. Variabel X (Gaya Kepemimpinan) akan diukur menggunakan 15 pertanyaan dari

kuesioner yang dilampirkan oleh Sugiyono (2002). Pengukuran variabel Y menggunakan 15 pertanyaan dari kuesioner yang dikembangkan berdasarkan De Cenzo dan Robbins (1994).

Indikator-indikator yang mempengaruhi kedua variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

**Tabel 1.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Konsep	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan Variabel X	Cara pemimpin menggunakan wewenangnya berdasarkan pada pendekatan situasi. Sugiyono (2002).	1. Kepemimpinan direktif (1, 3, 5, 9). 2. Kepemimpinan suportif (11, 13, 15, 17, 19) 3. Kepemimpinan partisipatif (21, 23, 25, 27, 29)	1. Ordinal. 2. Ordinal. 3. Ordinal.
Disiplin Kerja Variabel Y	Kondisi di dalam suatu organisasi dimana kelakuan pegawai itu sendiri sesuai dengan peraturan organisasi dan standar dari perilaku yang dapat diterima oleh organisasi. De Cenzo & Robbins (1994).	1. Kehadiran (2, 4) 2. Perilaku dalam pekerjaan (6, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22). 3. Ketidakjujuran (24, 26, 28, 30).	1. Ordinal. 2. Ordinal. 3. Ordinal.

Sumber Sugiyono, (2002) dan De Cenzo dan Robbins (1994)

Hasil dari kuesioner ini akan dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi Rank Spearman karena variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berskala ordinal yang menurut Istijanto (2005), skala ordinal berarti

pemeringkatan Kedua variabel tersebut masing-masing akan diperingkatkan terlebih dahulu, kemudian dihitung ukuran hubungannya (rs), dengan menggunakan *software* SPSS versi 12 sehingga akan diperoleh hasil hipotesis.

### **1.7 Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian berlangsung selama bulan Desember 2006 hingga maksimal (paling lambat) bulan Januari tahun 2007. Lokasi penelitian adalah di Jalan Merdeka no 56, Bandung.

### **1.8 Sistematika Pembahasan**

Sistematika Pembahasan memberikan gambaran yang lebih jelas dalam penulisan skripsi, penyusunan sistematika dilakukan secara sistematis sebagai berikut ini.

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, identifikasi masalah, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, rerangka pemikiran dan hipotesis, metodologi penelitian, waktu dan lokasi penelitian, serta sistematika pembahasan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi dan tujuan manajemen sumber daya manusia, pengertian kepemimpinan, teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, pengertian disiplin kerja, bentuk disiplin kerja dan pendisiplinan, indikator disiplin kerja, serta hubungan antara pelaksanaan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan.

**BAB III METODE DAN OBJEK PENELITIAN**

Bab ini menguraikan secara terinci mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan ruang lingkup kegiatan perusahaan, metode penelitian yang digunakan, operasional variabel, uji validitas serta uji reliabilitas variabel penelitian.

**BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memberikan gambaran umum tentang responden, melakukan pengukuran tingkat korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan.

**BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN, DAN SARAN PENELITIAN**

Bab ini merupakan penutup yang menyajikan kesimpulan dari bab-bab sebelumnya serta saran-saran untuk usaha perbaikan atas permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan.