

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai faktor penggerak yang vital dalam suatu organisasi haruslah dikelola secara efektif dan efisien agar tujuan perusahaan lebih mudah untuk dicapai. Akan tetapi posisi manusia harus ditempatkan sebagai *partner* bagi perusahaan dan bukan semata hanya sebagai faktor produksi.

Disadari oleh para manajer dewasa ini, bahwa dalam mengelola sumber daya manusia adalah hal yang tidak mudah karena pada dasarnya manusia bersifat unik, berbeda satu sama lain baik dalam kebutuhan, keinginan, pemikiran dan perilaku. Disini timbulnya suatu tantangan untuk dapat mengelola dan mengkoordinasikan perbedaan dalam diri manusia. Maka muncul suatu ilmu mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menitikberatkan pengkajiannya pada pengelolaan manusia sebagai sumber daya serta berupaya mengkoordinasikan persoalan-persoalan agar dapat menjalankan peran serta tugasnya secara baik serta dapat memberikan sumbangan yang optimal bagi organisasi.

Menurut Hasibuan (2013) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan

Menurut *Schuler, et al.* (dalam Sutrisno 2014) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat;

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi secara efektif;

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik;

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan;

e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.;

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan;

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi;

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kejasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolakbelakang;

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai

pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi;

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial;

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1 Definisi Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada organisasi dan karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Sutrisno (2013) Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan sendiri. Bagi organisasi, adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan, akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Riva'i (dalam Hartatik 2014) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk mengingatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku.

Hasibuan (dalam Barnawi 2012), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut pendapat ahli diatas, yang dapat saya simpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang sesuai dengan aturan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

2.2.2 Manfaat Disiplin Kerja

Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kegunaan disiplin organisasi dapat diperlihatkan dalam tiga perspektif, yaitu perspektif retribusi, disiplin kerja digunakan untuk menghukum para pelanggar aturan. Pendisiplinan dilakukan secara profesional dengan sasarannya. Dalam perspektif korektif, disiplin kerja berguna untuk mengoreksi tindakan guru atau pegawai yang tidak tepat. Sanksi yang diberikan bukan sebagai hukuman, melainkan untuk mengoreksi perilaku yang salah. Biasanya yang melanggar aturan dipantau apakah ia menunjukkan sikap untuk mengubah perilaku atau tidak. Dalam perspektif hak-hak individu, disiplin kerja

berguna untuk memastikan bahwa manfaat penegakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatif yang harus ditanggung.

2.2.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2010), indikator disiplin kerja adalah :

1. Mematuhi semua peraturan perusahaan, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan mentaati semua peraturan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja dapat terbentuk;
2. Penggunaan waktu secara efektif, waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang diberikan perusahaan kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada di dalam standar pekerjaan perusahaan;
3. Tanggungjawab dalam pekerjaan dan tugas, tanggungjawab yang diberikan kepada individu apabila tidak sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi;
4. Tingkat absensi, salah satu tolok ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran pegawai tersebut telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

2.2.4 Macam-macam Disiplin

Menurut Mangkunegara (2013), ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja;

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

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

2.2.5 Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi diantaranya adalah :

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan;

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan;

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggungjawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain;

4. Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.2.6 Mengatur dan Mengelola Disiplin

Rivai (2010) menjelaskan bahwa setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut, mendapat hukuman. Disini para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik. Untuk mengelola disiplin diperlukan

adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar.

2.2.7 Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

- a. Tingkat Hukuman Disiplin menurut Pasal 7 ayat (1) terdiri dari :
 1. Hukuman disiplin ringan;
 2. Hukuman disiplin sedang; dan
 3. Hukuman disiplin berat.
- b. Jenis Hukuman Disiplin menurut Pasal 7 ayat (2,3,dan 4) terdiri dari:
 1. Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari :
 - a. Teguran lisan;
 - b. Teguran tertulis; dan
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.
 2. Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari :
 - a. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
 - b. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
 - c. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
 3. Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari :
 - a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
 - b. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
 - c. Pembebasan dari jabatan;

- d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
- e. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

2.2.8 Menurut Singodimedjo yang dikutip dalam Sutrisno (2013) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya;

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para pegawai. Para pegawai akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dibuat pimpinannya;

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

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

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran.

2.2.9 Menurut Widikusyanto et al., (2016), terdapat 4 faktor yang memiliki peranan dalam menentukan tingkat disiplin kerja diantaranya kepemimpinan, kompensasi, hukuman disiplin, dan budaya organisasi.

Berikut penjelasan 4 faktor tersebut :

1. Faktor kepemimpinan, seseorang dalam proses memimpin sebuah kelompok akan berpengaruh terhadap kelompok dalam mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2010). Perilaku dan sikap seorang pemimpin akan mempengaruhi tindakan bawahannya, apabila seorang pemimpin konsisten memberikan keteladan dan sikap tegas dalam menegakkan aturan untuk mencapai kinerja tinggi, serta efektif dalam melakukan pengawasan, maka bawahan akan meniru dan mentaati aturan yang telah disepakati bersama dalam suatu organisasi;
2. Faktor kompensasi, semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Melayu S.P. Hasibuan,2014);
3. Setiap pegawai yang bekerja menyimpan kepentingan tertentu di dalam dirinya atau kepentingan pribadi yang seringkali berbenturan dalam upaya memenuhi kepentingan kelompok atau organisasi. Benturan ini

dapat menyebabkan konflik yang dapat mendorong seseorang untuk mengorbankan kepentingan pribadi untuk organisasi atau sebaliknya mengorbankan kepentingan organisasi untuk memenuhi kepentingan pribadi. Ketika pegawai mengorbankan kepentingan organisasi demi kepentingan pribadi, maka pada saat itulah terjadi penyimpangan atau tindakan tidak disiplin.

Faktor hukuman disiplin diperlukan untuk menghilangkan perilaku yang menyimpang dari aturan yang berlaku. Tujuan penjatuhan hukuman disiplin ini pada prinsipnya bersifat pembinaan yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ASN yang melakukan pelanggaran disiplin agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi serta memperbaiki diri pada masa yang akan datang;

4. Faktor budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi terutama perilaku disiplin mereka. Karena budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja, maka dengan jelas budaya organisasi akan mengarahkan bagaimana anggotanya berperilaku. Budaya perilaku yang baik dan kuat akan sangat berpengaruh dalam menentukan perilaku pegawai. Dengan demikian budaya organisasi menjadi faktor yang penting dalam membentuk perilaku disiplin pegawai

2.2.10 Indikator dari empat faktor penentu disiplin kerja sebagai berikut :

1. Faktor kepemimpinan memiliki beberapa indikator sebagai berikut :

- a. Keteladanan : memegang peranan penting dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahan. Pimpinan memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil dan sesuai kata dengan perbuatan (Hasibuan,2011);
 - b. Ketegasan : pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan (Hasibuan,2011);
 - c. Keadilan : mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena ego dan sifat manusia selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya (Hasibuan,2011);
 - d. Pengawasan : proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan (Sondang P. Siagian,2014)
2. Faktor kompensasi memiliki beberapa indikator sebagai berikut :
- a. Gaji : balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti (Hasibuan,2012);
 - b. Penghargaan : semua uang tunai, non tunai dan pembayaran psikologis yang diberikan organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas kontribusi yang telah mereka berikan (Bratton & Gold,2003 dalam Fareed et al.2013);

- c. Tunjangan : imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan (Noe dalam Aulia dan Troena 2013);
 - d. Fasilitas : suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap karyawan agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan (Koyong,2011)
3. Faktor hukuman disiplin memiliki beberapa indikator sebagai berikut :
- a. Hukuman diketahui semua pegawai : pemberian hukuman dilakukan secara adil sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai guna memotivasi dan meningkatkan kinerjanya (Zairin Alfi);
 - b. Hukuman diterapkan secara adil
 - c. Hukuman dilaksanakan secara tegas
 - d. Hukuman membuat jera
4. Faktor budaya organisasi memiliki beberapa indikator sebagai berikut:
- a. Bekerja teliti : Merupakan salah satu unsur dari budaya kerja, dengan bekerja secara teliti maka pegawai tersebut telah menerapkan disiplin dalam bekerja, sehingga dalam proses penyelesaian pekerjaan akan menjadi terarah sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi dan akan selesai tepat pada waktunya;

- b. Perlakuan manusiawi terhadap pegawai
- c. Kerjasama tim : kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individualnya (Stephen Timothy,2008)
- d. Pandangan positif terhadap persaingan
- e. Dukungan mewujudkan ide yang bagus : pengembangan ide baru merupakan suatu kreativitas dan melalui inovasi itulah ide akan diterapkan secara aktual ke dalam organisasi. Ketika pemimpin yang mendukung dan mengarahkan hasil inovasi tersebut pergi sebelum prosesnya selesai, maka inovasi berada dalam risiko. Jika pemimpin baru tidak menyetujui atau memahami strategi inovasi, maka keberhasilannya terancam terhenti.

2.2.11 Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu indikator kompensasi dan indikator budaya organisasi :

1. Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2013), ada beberapa indikator kompensasi antara lain sebagai berikut :

a. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi semakin kecil;

b. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Jika produktivitas kerja karyawan buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil;

c. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar;

d. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi yang diterima semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya semakin baik

2. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins, S. dan Coulter, M. (2012), karakteristik utama yang merupakan dimensi budaya organisasi, diantaranya :

a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Dilihat dari sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan kreatif dan berani mengambil resiko;

b. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil yang didapat ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;

c. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan berbagai efek dari hasil tersebut atas orang yang ada didalam organisasi;

d. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi terfokus pada tim ketimbang pada individu-individu yang ada didalam organisasi tersebut.

2.2.12 Fungsi dari masing-masing indikator diatas yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang menisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi. Secara operasional ada lima fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhil Rivai (2012) :

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah;

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan;

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan pembilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin;

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi;

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2. Fungsi kompensasi

Fungsi kompensasi menurut Susilo Martoyo dalam Badriyah (2015) sebagai berikut :

a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik kepada pegawai yang berprestasi baik akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan yang lebih produktif;

b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif

Pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang pegawai mengandung implikasi bahwa perusahaan akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin. Dengan demikian, perusahaan yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan maksimal. Disinilah produktivitas pegawai sangat menentukan;

c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam perusahaan yang bersangkutan secara efisien dan efektif, sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas perusahaan, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

3. Fungsi hukuman disiplin

4. Fungsi budaya organisasi

Fungsi budaya dalam organisasi menurut Robbins (2012), antara lain sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya;
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang;
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan;

5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan