

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Kata disiplin itu sendiri berasal berasal dari bahasa Latin “*discipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat” (Nugraheni, dkk 2016). Menurut Singodimedjo (2002) dalam Sutrisno (2019:86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Sedangkan menurut Sutrisno (2019: 89) disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

Menurut Andhika dan Pane (2018) disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruksi bagi pegawai yang berkepentingan karena disiplin kerja ditujukan pada tindakan bukan orangnya. Sedangkan menurut Hasibuan (2012: 193) dalam Yapentra (2017) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma- norma sosial yang berlaku. Pada pengertian lain dijelaskan menurut Hasibuan (2018: 193) disiplin adalah kesadaran seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma- norma sosial yang

berlaku. Dalam arti yang lebih sempit disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan (Siagian, 2002) dalam Sutrisno (2019: 86). Jadi dari beberapa pendapat diatas pengertian disiplin kerja dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu kondisi atau sikap yang mencerminkan perilaku seseorang untuk mematuhi dan menaati norma yang berlaku dalam sebuah organisasi.

b. Pentingnya Disiplin Kerja

Pentingnya disiplin dalam bekerja yaitu untuk mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan, selain itu diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal (Sutrisno, 2019: 88-89). Tujuan kedisiplinan adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian. Dalam hal ini, bagi sebuah organisasi dengan adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga memperoleh hasil yang optimal. Adapun karyawan yang memperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya (Sutrisno, 2019: 88).

c. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam (Sutrisno, 2019: 89-92), faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik- baiknya.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak dapat terlaksana dalam perusahaan, 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.

4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

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

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7. Diciptakan kebiasaan- kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan- kebiasaan positif itu antara lain :

- a. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan- pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.

- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan pelaksanaan disiplin kerja menurut Sutrisno (2019 : 94), antara lain :

- 1) Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
- 2) Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- 3) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- 4) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam organisasi dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara (2017: 129) ada beberapa bentuk-bentuk kegiatan disiplin, yaitu sebagai berikut :

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi aturan yang berlaku di perusahaan

b. Disiplin Korektif

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

d. Teori Penghindaran Aturan Tungku Panas

Menurut Veithzal Rivai (2006) dalam (Hanifah, 2017) ada tiga pendekatan disiplin diantaranya yaitu aturan tungku panas, tindakan disiplin progresif dan tindakan disiplin positif.

a. Aturan tungku panas (*hot stove rule*)

Pendekatan tungku panas ini terfokus pada perilaku masa lalu. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas yaitu:

- 1) Membakar dengan segera. Tindakan disiplin akan diambil dan tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut dan berlalunya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.
- 2) Harus dilaksanakan segera dan berlalunya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

3) Memberi peringatan, di mana hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Seseorang yang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, seseorang diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut akan terbakar jika menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika memilih demikian.

4) Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Hukuman yang konsisten sama seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

5) Membakar tanpa membedakan. Tindakan disipliner harusnya tidak membedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya tanpa memilih-milih.

a. Tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*).

Tindakan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela.

b. Tindakan disiplin positif (*positive discipline*).

Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa para karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan pekerjaan.

e. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai dalam (Yapentra, 2017) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen yang dapat menjadi indikator disiplin kerja, yaitu :

1) Kehadiran

Untuk mengukur disiplin kerja dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2) Ketaatan pada Peraturan Kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang diterapkan oleh perusahaan.

3) Ketaatan Terhadap Standar Kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat Kewaspadaan

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5) Bekerja Etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke masyarakat sekitar maupun rekan kerja atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2019), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar tercapai hasil yang diharapkan. Selanjutnya kepemimpinan juga dikemukakan oleh Thoha (2010: 121), bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, menurut Nugraheni, dkk (2016). Terry dalam Sutrisno (2019), menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins (2003) dalam Wibowo (2018: 280) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi. Dalam hal ini, maka tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima semua pihak yang terlibat dalam

kehidupan organisasional, termasuk organisasi bisnis. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi atau perusahaan masing-masing mempunyai tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin, tantangan tersebut adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengarahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya dengan efektif, maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Maka terdapat dua hal tentang sumber wewenang menurut, Anoraga dalam Sutrisno (2019).

Pertama, wewenang ini bisa berasal dari atasan, yang berarti seorang presiden direktur misalnya, menunjuk seseorang yang dianggap mampu menjadi kepala bagian dan kemudian diberi wewenang apa yang dianggap perlu untuk seorang kepala bagian. Jadi, dalam hal ini seorang pemimpin diberi wewenang untuk memerintah dari atasannya. Cara semacam ini disebut *top down authority*. Kedua, *bottom up authority*, yang mendasarkan diri pada teori penerimaan. Pada konsep ini pimpinan dipilih oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Apabila seseorang diterima sebagai pimpinan dan diberi wewenang untuk memimpinnya, maka para bawahannya akan menghargai wewenang itu, sebab mereka punya aspek pribadi untuk menghargai orang tersebut, karena merupakan seorang wakil yang mewakili nilai-nilai yang merasa dianggap penting (Sutrisno, 2019: 215).

b. Pentingnya Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peranan penting, dominan, krusial dan kritical dalam keseluruhan kegiatan ataupun upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individu, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Dengan demikian, tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut memiliki potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin (Sutrisno, 2019: 216). Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dan mampu mengarahkan serta memotivasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Sobarna dalam (Yapentra, 2017), adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan Personal.

Kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan.

2. Faktor Jabatan.

Jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi.

3. Faktor Situasi.

Situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat kondisi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik.

d. Teori Transaksional

Teori Transaksional (*Transactional Leadership*), menurut Wibowo (2018: 300), yaitu :

Transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran atau tujuan di masa sekarang hingga mendatang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Untuk mencapai tingkat kinerja untuk menghasilkan *reward* yang memuaskan pemimpin mempertimbangkan konsep diri orang dan kebutuhan penghargaan. Yang dimaksud dengan konsep diri seseorang yaitu cara individu dalam melihat pribadinya secara utuh, menyangkut fisik, emosi, intelektual, sosial dan spiritual. Dalam *transactional leadership* pemimpin dapat mengidentifikasi apa yang diinginkan atau lebih disukai karyawan dan membantu mereka mencapai tingkat kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan mereka.

Teori kontinjensi dan perilaku mengadopsi perspektif transaksional karena mereka memfokus pada perilaku pemimpin yang memperbaiki kinerja dan kepuasan kerja. *Transactional leadership* dipertimbangkan

oleh beberapa penulis “*managing*” atau “*doing things right*”, karena pemimpin mengkonsentrasi pada memperbaiki kinerja dan kesejahteraan pekerja. *Transactional leader* menurut Bass (Robbins, 2003: 344) dalam Wibowo (2018: 300), mempunyai karakteristik sebagai berikut :

a. Contingent reward

Kontrak atas pertukaran reward atas usaha, menjanjikan reward atas kinerja baik, mengenal penyelesaian. Yaitu apabila karyawan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan perusahaan, maka karyawan dapat dijanjikan imbalan yang setimpal.

b. Management by exception (active)

Mengamati dan mencari divisi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif. Yaitu pemimpin yang aktif dan ketat dalam memantau aktivitas kerja karyawan agar tidak membuat kesalahan atau kegagalan. Atau kesalahan dan kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

c. Management by exception (passive)

Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai. Yaitu pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Maka, pemimpin akan memberikan peringatan dan sanksi kepada karyawan yang telah melakukan kegagalan tersebut.

d. Laissez-faire

Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan. Yaitu pemimpin membiarkan karyawan melakukan tugas pekerjaannya tanpa adanya pengawasan dari pemimpin. Karena, mutu dan hasil pekerjaan seluruhnya merupakan tanggung jawab karyawan.

e. Indikator- indikator Kepemimpinan

Menurut Siagian dalam (Yapentra, 2017), indikator- indikator kepemimpinan yang dapat dilihat adalah :

1) Iklim yang saling mempercayai

Hubungan saling mempercayai akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya. Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap- harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif dari pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi tempat kerja.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan bawahan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka.

6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya,

dengan demikian hubungan yang humoris antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

3. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula, Manullang (2015 : 172). Sedangkan Samura (2017), dalam jurnalnya mengemukakan bahwa pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan- pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil yang dikehendaki. Serta, pengawasan menurut Sampeliling (2015), adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan- tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan

mengukur penyimpangan- penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi digunakan paling efektif dan efisien.

b. Pentingnya Pengawasan

Pentingnya suatu pengawasan dalam perusahaan yaitu agar pelaksanaan pekerjaan sesuai instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan- kelemahan serta kesulitan- kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan- penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu- waktu yang akan datang, Manullang (2015: 173). Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Pengawasan adalah proses penyusunan, pengorganisasian, merencanakan pelaksanaan dalam merealisasi tujuan perusahaan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan

Faktor- faktor yang mempengaruhi pengawasan, menurut T. Hani Handoko (2012), yaitu :

1) Perubahan lingkungan

Berbagai perubahan organisasi terjadi terus menerus, melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan- perubahan yang berpengaruh pada lingkungan organisasi, sehingga mampu menghadapi tanda tangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan- perubahan yang terjadi.

2) Peningkatan kompleksitas organisasi.

Semakin besar organisasi maka akan semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati- hati.

3) Kesalahan- kesalahan

Bila para bawahan tidak pernah melakukan kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Sistem pengawasan memungkinkan para manajer mendeteksi kesalahan- kesalahan para bawahan sebelum menjadi kritis.

4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, maka tanggung jawab manajer tersebut tidak berkurang. Satu- satunya cara dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas- tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

d. Jenis- jenis Pengawasan

Menurut Manullang (2015: 176) ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan, yaitu :

1) Waktu Pengawasan

Berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam- macam pengawasan itu dibedakan atas : pengawasan *preventif*, yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, kesalahan atau *deviation*. Dan pengawasan represif, yaitu pengawasan setelah rencana adalah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil- hasil

yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

2) Objek Pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang- bidang sebagai berikut : produksi, keuangan, waktu, dan manusia dengan kegiatan- kegiatannya.

3) Subjek Pengawasan

Pengawasan dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan dapat dibedakan atas: pengawasan *intern*, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan. Dan pengawasan *ekstern*, yaitu orang- orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang- orang diluar organisasi bersangkutan.

4) Cara Mengumpulkan Fakta- fakta Guna Pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta- fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas :

1. *Personal observation* (peninjauan pribadi)

Peninjauan pribadi (*personal inspection, personal observation*) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Cara pengawasan ini mengandung segi kelemahan, bila timbul syak wasangka dari bawahan. Cara seperti ini memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka di awasi secara keras dan kuat sekali.

2. *Oral report* (laporan lisan)

Pengawasan *oral report* yaitu pengawasan yang dilakukan dengan mengumpulkan fakta- fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan.

3. *Written report* (laporan tertulis)

Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas- tugas yang diberikan atasan kepada bawahannya.

4. *Control by exception*

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian, atau *control by exception* adalah suatu sistem pengawasan di mana pengawasan itu ditujukan kepada soal- soal kekecualian. Jadi, pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa – peristiwa yang istimewa.

e. **Teori Pengawasan**

Menurut Ivan Pavlov dalam Michael dan Tanja (2017), *Classical Conditioning* (pengkondisian klasik) adalah sebuah prosedur penciptaan refleks baru dengan cara mendatangkan stimulus sebelum terjadinya refleks tersebut. Stimulus tersebut dapat berupa hadiah (*reward*) yang diberikan kepada seseorang, yakni dapat menumbuhkan suatu motivasi, memiliki antusias tinggi, dan selalu terkontrol oleh lingkungan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa teori pengkondisian klasik ini adalah proses

pembentukan tingkah laku yang diamati dan dilakukan secara berulang-ulang dengan melakukan pengkondisian tertentu. Pengkondisian ini adalah dengan melakukan semacam pancingan dengan sesuatu atau hadiah yang dapat menumbuhkan tingkah laku (Faqihuddin, 2015). Pembiasaan klasikal ini termasuk pada teori Behaviorisme.

Behaviorisme adalah pandangan yang menyatakan bahwa perilaku harus dijelaskan melalui pengalaman yang harus diamati, bukan dengan proses mental. Menurut kaum behavioris, perilaku adalah segala sesuatu yang kita lakukan dan dapat dilihat secara langsung. Teori ini disebut *classical* karena yang mengawali nama teori ini untuk menghargai karya Ivan Pavlov yang pertama di bidang conditioning (upaya pembiasaan) serta untuk membedakan dari teori conditioning lainnya (Djaali, 2007) dalam Kuswoyo (2018). Melalui teori pengkondisian klasik ini menunjukkan bahwa belajar dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Faktor penting dalam teori belajar pengkondisian klasik Ivan Pavlov adalah generalisasi, diskriminasi, dan pelemahan. Yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Generalisasi

Generalisasi dalam pengkondisian klasik adalah tendensi dari rangsangan baru yang sama dengan *conditioned* stimulus yang asli untuk menghasilkan respons yang sama (Jones, Kemenes, & Benjamin, 2001). Yang berarti apabila lambat laun rangsangan (stimulus) menghasilkan suatu bentuk respon yang sama pada seseorang, maka

terjadi generalisasi pada seseorang yang membuat orang tersebut akan berperilaku tertentu ketika berhadapan dengan kondisi lingkungan yang mirip dengan kondisi yang diberikan pada saat proses pembentukan perilaku.

2) Diskriminasi

Diskriminasi adalah proses belajar untuk membuat suatu respon terhadap satu rangsangan dan membedakan respon atau bukan respon terhadap stimulus lainnya. Yang artinya adalah suatu sikap individu atau seseorang terhadap kondisi lingkungan tertentu yang berbeda dari pada yang telah dimunculkan secara berulang-ulang sehingga dapat memilih respon lain yang berbeda pada pembentukan perilaku tersebut.

Dengan demikian diskriminasi merupakan lawan dari generalisasi.

3) Pelemahan (*Extinction*)

Yaitu proses melemahnya rangsangan yang terkondisi dengan cara menghilangkan rangsangan tak terkondisi. Dapat diartikan bahwa teori pengkondisian klasik pelemahan (*extinction*) dapat dikatakan sebagai pelenyapan eksperimental, yaitu hilangnya suatu perilaku tertentu karena adanya rangsangan (stimulus) yang dihilangkan pada seseorang sekalipun ada rangsangan lain yang diberikan pada orang tersebut. Apabila dilakukan pada massa yang banyak, maka penerapan pengkondisian klasik dapat dinilai sebagai salah satu penerapan sistem komunikasi massa.

f. Indikator- Indikator Pengawasan

Indikator- indikator pengawasan menurut Sinaga (2010) dalam (Novriani, 2015) yaitu :

1. Penetapan standar kerja yaitu membangun suatu standar kinerja yang dilandasi untuk pencapaian tujuan organisasi, yaitu :
 - a. Adanya penentuan waktu, pada saat kapan dimulainya kegiatan dan kapan harus selesai (jadwal kerja)
 - b. Adanya pelaksanaan tugas yang sudah ditentukan.
2. Pengukuran hasil kerja yaitu mengukur kenyataan yang sebenarnya (melalui pemeriksaan) terhadap pekerjaan yang menjadi objek pengawasan, yaitu :
 - a. Memeriksa hasil-hasil kerja yang dilaksanakan oleh seluruh karyawan.
 - b. Tingkat kepatuhan terhadap instruksi yang diberikan.
3. Tindakan koreksi atau perbaikan yaitu mengambil tindakan yang diperlukan artinya bila kinerja aktualnya lebih buruk dari standar kinerja, berarti perlu pemberitahuan kepada karyawan yang bersangkutan untuk memperbaiki kinerjanya.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Wibowo (2016: 289) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan

organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah kompensasi, karena kompensasi adalah salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Panggabean (2002) dalam Sutrisno (2019 : 180), menyatakan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pendapat menurut Mondy (2008 : 4) dalam Rahayu (2015) mengemukakan bahwa kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Sedangkan menurut Tohardi (2002) dalam Sutrisno (2019 :182), mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Dalam buku Sutrisno (2019: 184), pada dasarnya kompensasi itu dapat dibagi menjadi dua aspek, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan atau balas jasa untuk aktivitas kerja yang dilakukan selama bekerja di suatu perusahaan.

b. Pentingnya Kompensasi

Dari beberapa pengertian kompensasi diatas, bahwa pentingnya kompensasi yaitu untuk menghargai prestasi kerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu,

pengendalian biaya, memenuhi peraturan- peraturan (Sutrisno, 2019: 188). Tujuan orang bekerja adalah agar dapat hidup dari hasil kerjanya, dari pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Jadi, pengertian kompensasi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan atau balas jasa untuk aktivitas kerja yang dilakukan selama bekerja di suatu perusahaan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Sutrisno (2019: 191) bahwa besarnya kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- 1) Tingkat biaya hidup
- 2) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain
- 3) Tingkat kemampuan perusahaan
- 4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
- 5) Peraturan perundang- undangan yang berlaku
- 6) Peranan serikat buruh

Kompensasi Berdasarkan Cara Pemberiannya menurut Wibowo (2016: 290) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung

Kompensasi yang diberikan langsung berhubungan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan, misalnya upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti insentif dan *Gainsharing*. Upah adalah

kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan, sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Insentif, yaitu kontra prestasi diluar upah atau gaji dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga dinamakan *pay for performance*.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Yaitu diberikan kepada karyawan hanya untuk melengkapi kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Kompensasi ini dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

d. Teori Kompensasi

Terdapat teori yang membahas tentang kompensasi yaitu mengenai teori ekspektansi disebut juga teori harapan atau *expectancy theory of motivation*. Teori ekspektansi dikemukakan oleh Victor Vroom pada tahun 1964. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), ketimbang kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow and Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa intensitas, kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu.

Teori harapan atau ekspektasi menyatakan bahwa motivasi karyawan adalah hasil kerja dari seberapa jauh seseorang menginginkan imbalan (*valence*), yaitu penilaian bahwa sebuah upaya kemungkinan akan menyebabkan kinerja yang diharapkan (*Expectancy*) dan keyakinan bahwa kinerja akan mengakibatkan penghargaan (*Instrumentality*). Kesimpulannya, imbalan adalah signifikansi yang dikaitkan oleh individu tentang hasil yang diharapkan. Kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual bahwa seorang karyawan mengharapakan untuk menerima setelah mencapai tujuan. Harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor- faktor tersebut yaitu seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, tersedianya sumber daya yang tepat, tersedianya informasi, dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

★ Terdapat kelebihan dan keterbatasan dalam teori ekspektansi ini yaitu, sebagai berikut :

a. Kelebihan Teori Ekspektansi

1. Mendasarkan diri pada kepentingan individu yang ingin mencapai maksimal dan ingin meminimalkan ketidakpuasan.
2. Menekankan pada harapan dan persepsi, apa yang nyata dan aktual.
3. Menekankan pada imbalan atau *pay-off*.

4. Sangat fokus terhadap kondisi psikologis individu dimana tujuan akhir dari individu untuk mencapai kesenangan dan menghindari kesulitan.

b. Keterbatasan Teori Ekspektansi

1. Terlalu idealis karena hanya individu tertentu saja yang memandang korelasi tingkat tinggi antara kinerja pada penghargaan.

2. Tidak langsung berkorelasi dengan kinerja di banyak organisasi. Hal ini terkait dengan parameter juga seperti posisi, tanggung jawab usaha, pendidikan dan lain- lain.

e. **Indikator- Indikator Kompensasi**

Dalam bukunya Sutrisno (2019: 187) ada beberapa indikator-indikator, yaitu :

1. Upah dan Gaji

Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama. Upah biasanya diberikan pada tingkat bawah atas waktu yang telah ditetapkan, sedangkan gaji diberikan atas tanggung jawab terhadap pekerjaan pada tingkatan yang lebih tinggi.

2. Insentif

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kerja tidak berdasarkan jam kerja. Program

insentif dapat berupa insentif perorangan, insentif untuk perusahaan dan program tunjangan.

3. Penghargaan (*Reward*)

Pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya, maka pemimpin atau manajemen memberikan penghargaan atau *reward*.

4. Tunjangan (*Benefits*)

Bentuk kompensasi dari tunjangan dapat berupa *Retirement Plan* and *Cafeteria Benefits*. *Retirement Plans* merupakan rencana pensiun pekerja, bentuknya dapat berupa menghimpun potongan gaji, kombinasi cadangan dana perusahaan, menghubungkan pensiun dengan asuransi dan pembayaran dapat dilakukan dengan cara bulanan, atau dibayarkan sekaligus keduanya. Sedangkan, *Cafeteria Benefit* merupakan suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu per pekerja.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Wibowo (2016 : 431) adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2010) dalam Wibowo (2019 :430) mengemukakan bahwa komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri

sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi, sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Dalam artikel Andhika dan Nurmasari (2018) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap atau perilaku individu terhadap suatu organisasi yang mau bertahan dalam suatu organisasi dan tetap berada di dalam suatu organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi dan tidak akan meninggalkan organisasi tersebut. Serta menurut Sutrisno (2018 : 296) komitmen merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasi terhadap organisasi. Dalam pengertian atau pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah sikap keinginan dan kesediaan seseorang untuk tetap menjadi bagian suatu organisasi dan tidak ingin meninggalkan organisasi tersebut demi keberhasilan dan kesejahteraan organisasinya.

Menurut Wibowo (2011: 431), dalam komitmen sebuah organisasi, mempunyai unsur- unsur dalam komitmen, yaitu unsur pertama adalah perasaan identifikasi, perasaan individu bahwa menjadi bagian dari organisasi. Unsur kedua adalah pelibatan, artinya bahwa individu merasa terlibat dalam proses pelaksanaan organisasi. Sedangkan unsur ketiga adalah loyalitas, dalam arti individu loyal terhadap organisasi.

b. Pentingnya Komitmen Organisasi

Dari pengertian yang telah dijelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Namun, untuk memperoleh komitmen organisasi yang tinggi, diperlukan kondisi- kondisi yang memadai untuk mencapainya. Peran penting yang kedua yaitu, mampu mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasinya (Sutrisno, 2018: 296).

c. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo (2016: 433) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen, yaitu :

1. Dipengaruhi oleh karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.
2. Kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu.
3. Proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*, yaitu persepsi individu tentang persyaratan perjanjian dari pertukaran dengan pihak lain.

d. Teori Komitmen Organisasi

Menurut Mayer dan Allen (1990) dalam Sutrisno (2018: 293), mengidentifikasi tiga tema teori komitmen, yaitu :

1. *Continuance commitment*, yaitu sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang ditanggung sebagai

konsekuensi keluar organisasi. Dalam kaitannya dengan ini anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam kaitannya dengan anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan atau menjadi anggota organisasi.

2. *Normative commitment*, yaitu keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.
3. *Affective commitment*, yaitu tingkat keterikatan secara psikologi dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari organisasi yang lain.

e. Indikator- Indikator Komitmen Organisasi

Adapun indikator- indikator komitmen menurut Sutrisno (2018: 293), yaitu :

1. *Continuance commitment*, yaitu sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang ditanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Dalam kaitannya dengan ini anggota

akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam suatu organisasi.

2. *Normative commitment*, yaitu keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

3. *Affective commitment*, yaitu tingkat keterikatan secara psikologi dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari organisasi yang lain.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepemimpinan, pengawasan, kompensasi dan komitmen organisasi dilihat sebagai berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Variabel	Hasil
1.	Alexander Sampeliling, (2015)	Variabel Independen : 1. Kompensasi 2. Kepemimpinan 3. Pengawasan Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. 2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. 3. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.
2.	Jisiani A. B. Sigar, Sofia A.P. Sambul dan Sandra Asaloei, (2018)	Variabel Independen : 1. Pengawasan Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
3.	Basri Kamal, (2015)	Variabel Independen : 1. Kepemimpinan 2. Pengawasan Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja 2. Pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja.
4.	Agnes Nana Nugraheni, Leonardo Budi, Mukeri Warso, (2016)	Variabel Independen : 1. Kepemimpinan 2. Kompensasi Finansial 3. Komitmen Organisasi Variabel Dependen :	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan 2. Komitmen Organisasi

		Disiplin Kerja	berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
5.	Arhipen Yapentra, (2017)	Variabel Independen : 1. Kepemimpinan 2. Motivasi Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
6.	Ibnu Sina Samura, (2017)	Variabel Independen : 1. Pengawasan 2. Lingkungan Kerja Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
7.	Runik Puji Rahayu, (2015)	Variabel Independen : 1. Kompensasi Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.
8.	Gabriel Kawas Tarigan, (2016)	Variabel Independen : 1. Iklim Organisasi 2. Komitmen Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.
9.	Novriani, (2015)	Variabel Independen : 1. Komitmen 2. Pengawasan 3. Kepuasan Kerja Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. 2. Pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.
10.	Zuhrah Nadima Ulfah Damri, (2017)	Variabel Independen : 1. Komitmen 2. Kepuasan Kerja 3. Kepemimpinan Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. 2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap

			disiplin kerja karyawan.
11.	Syaifurrahim Azhari, Paranoan, Bambang Irawan, (2015)	Variabel Independen : 1. Kompensasi Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.
12.	Rindi Andhika dan Dewi Nurmasari Pane (2018)	Variabel Independen : 1. Komitmen Organisasi 2. Pengawasan Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan 2. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
13.	Nurul Hanifah, (2017)	Variabel Independen : 1. Kompensasi 2. Lingkungan Kerja Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.
14.	Anita Tria Puspitasari, Elva Nuraina, dan Supri Wahyudi Utomo, (2017)	Variabel Independen : 1. Kepemimpinan 2. Kompensasi Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.
15.	Alfonso F. Nazar (2017)	Variabel Independen : 1. Kepemimpinan Variabel Dependen : Disiplin Kerja	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
16.	Etty Siswati (2016)	Variabel Independen : 1. Kepemimpinan 2. Sanksi Pengerjaan	1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap

		Variabel Dependen : Disiplin Kerja	Disiplin Kerja
17.	Syamsul Bahri, Salim Basalamah, Jeni Kamse, dan Jamaluddin Bijang (2018)	Variabel Independen : 1. <i>Competence</i> 2. <i>Compensation</i> Variabel Dependen : <i>On Work Discipline</i>	1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
18.	Astadi Pangarso, Mahir Pradana, Retno Setyorini, Mahendra Fakhri dan Freddi P Sinurat (2018)	Variabel Independen : 1. <i>Leadership</i> 2. <i>Supervisions</i> Variabel Dependen : <i>Work Discipline</i>	1. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa faktor-faktor yang paling berkontribusi (dominan) terhadap disiplin kerja karyawan

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan peran penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan dan faktor yang penting untuk meningkatkan disiplin karyawan terhadap organisasinya. Adanya *Transactional leadership*, maka kepemimpinan seorang atasan akan membantu organisasi mencapai sasaran atau tujuan di masa sekarang hingga mendatang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian reward dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Untuk mencapai tingkat kinerja untuk menghasilkan reward yang memuaskan pemimpin mempertimbangkan konsep diri orang dan kebutuhan penghargaan.. Karena, dengan adanya reward yang didapatkan karyawan, maka akan

memberikan kepuasan bagi karyawan dan meningkatkan disiplin dalam melakukan pekerjaan secara optimal. Dengan pemimpin yang mampu mengarahkan hal tersebut kepada karyawan, maka setiap kebijakan yang telah dibuat dapat sukses dan berjalan sebagaimana mestinya serta tercapai visi perusahaan yang telah diterapkan (Wibowo, 2018).

Hal ini diperkuat oleh penelitian Damri (2017) dan Puspitasari, dkk (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan baik, maka dibutuhkan adanya pengawasan. Oleh karena itu, faktor pengawasan juga mempengaruhi disiplin karyawan.

2. Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Karyawan

Pengawasan juga merupakan faktor sangat penting untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan dalam organisasi, agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Adanya pengawasan dalam organisasi, pimpinan dapat mengetahui karyawan yang datang terlambat, bolos kerja, tidak masuk kerja tanpa adanya keterangan, dan karyawan tidak mentaati jam masuk kerja. Demikian, pengawasan sangat penting dan dibutuhkan, karena sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Jika pengawasan dapat dilaksanakan maka akan memperbaiki dan meningkatkan disiplin bagi perusahaan baik pada waktu sekarang maupun waktu yang akan datang. Karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentu akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan bagi perusahaan maupun karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Samura, (2017) dan

Sigar, dkk (2018) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Kompensasi merupakan fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Maka, dengan adanya pemberian kompensasi yang layak dan seimbang seorang karyawan akan dapat bertahan dan akan lebih bekerja dengan semangat. Menurut Wibowo (2016: 289) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Menurut Sutrisno (2019: 89) disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Pemberian kompensasi yang layak tentu saja dapat mempengaruhi kondisi materi karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif.

Pemberian kompensasi yang kurang layak akan meresahkan gairah kerja, sehingga prestasi kerja akan merosot. Dengan pemberian kompensasi yaitu, upah dan gaji, insentif, penghargaan dan tunjangan, maka kehidupan dan status karyawan akan lebih terjamin di tengah-tengah masyarakat dan kinerja akan lebih baik. Karena, karyawan akan semakin bergairah untuk bekerja serta tingkat disiplin untuk bekerja dapat meningkat dan tujuan yang diinginkan perusahaan akan tercapai. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian uang, pemberian

material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarir (Singodimedjo, 2000) dalam Sutrisno (2019: 183). Hal ini diperkuat oleh penelitian Damri (2017) dan Azhari, dkk (2015) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Komitmen merupakan faktor yang penting dalam organisasi. Menurut Wibowo (2016: 431) komitmen organisasional adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2019: 89) disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Disiplin kerja yang ditandai dengan tingginya turn-over dan ketidakhadiran karyawan yang dapat menurunkan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan hasil survei peneliti dengan HRD (*Human Resource Department*) dengan adanya komitmen dalam disiplin kerja perusahaan akan menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan secara aktif, sehingga karyawan dapat menunjukkan komitmen yang tinggi untuk memberikan stabilitas tenaga kerja dan tanggung jawab yang lebih dalam. Komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih, dalam menyongkong kesejahteraan dan

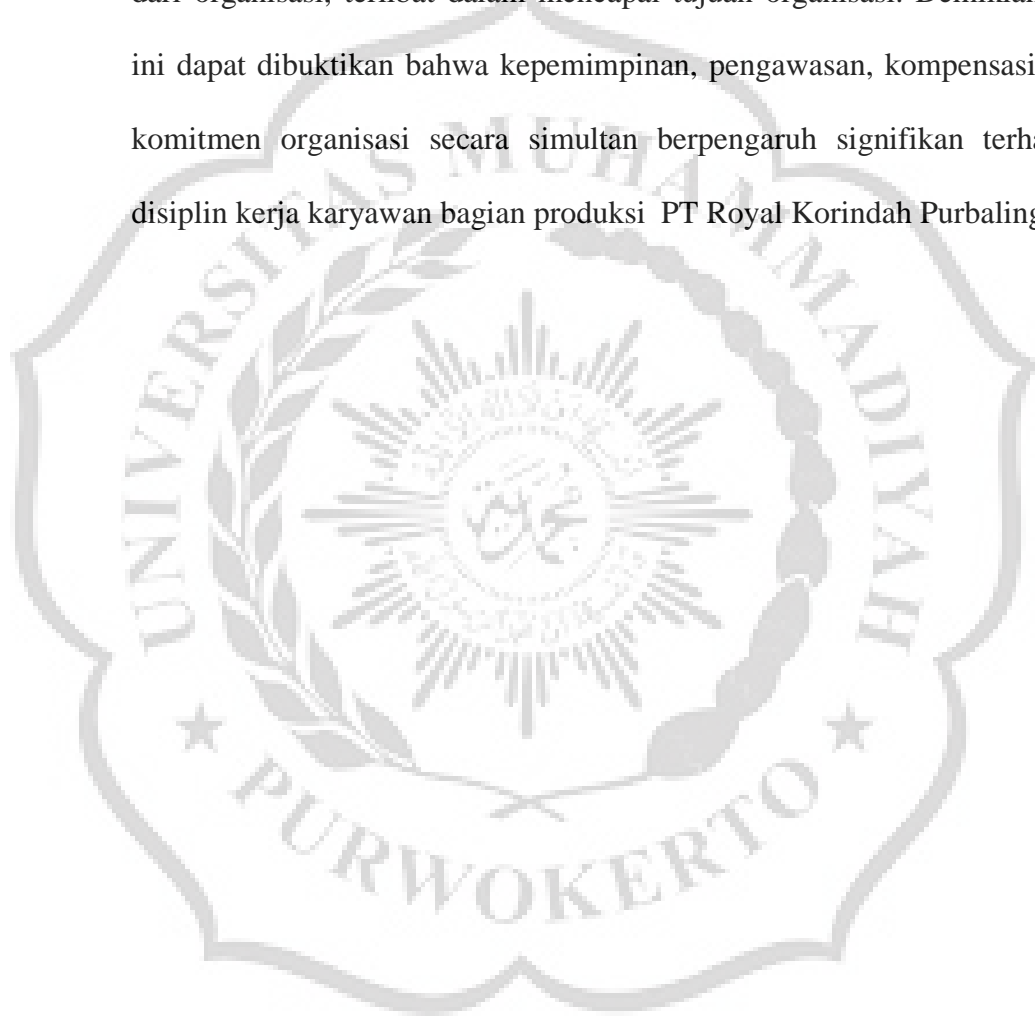
keberhasilan organisasinya. Hal ini diperkuat oleh penelitian Tarigan (2016), Novriani (2015), dan Damri (2017) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

5. Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, Kompensasi dan Komitmen Organisasi secara Simultan terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Kepemimpinan, Pengawasan, Kompensasi dan Komitmen Organisasi merupakan faktor yang sama- sama memiliki peranan penting terhadap disiplin kerja. Dengan adanya faktor- faktor tersebut, maka setiap pelaksanaan pekerjaan akan semakin berjalan lancar dan akan mudah untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Adanya kepemimpinan yang baik maka, akan membantu organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan di masa sekarang hingga mendatang dengan lebih efisien. Selanjutnya faktor penting pengawasan, jika pengawasan dapat dilaksanakan dengan baik maka akan memperbaiki dan meningkatkan disiplin bagi perusahaan baik pada waktu sekarang maupun waktu yang akan datang. Karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentu akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan bagi perusahaan maupun karyawan.

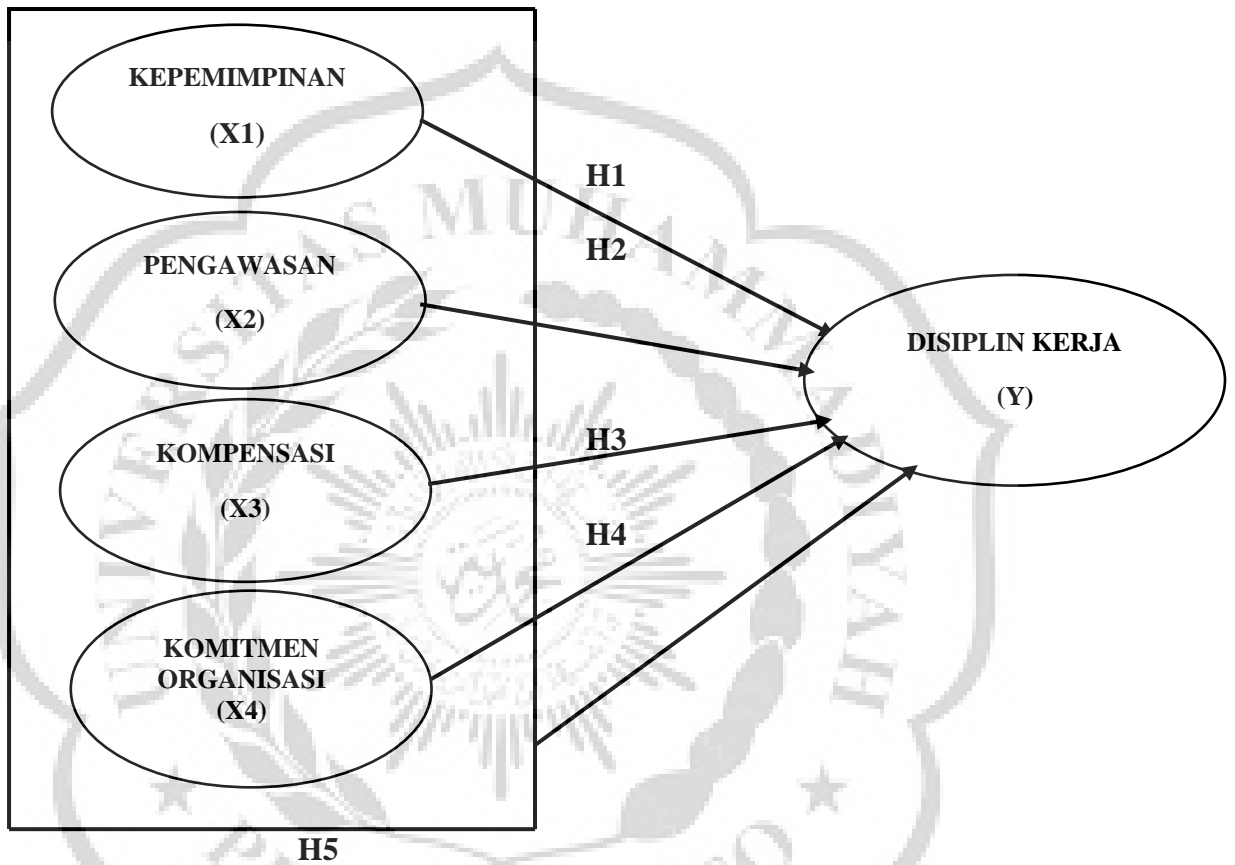
Faktor penting yang ketiga yaitu kompensasi menurut Wibowo (2016: 289) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Jadi, apabila pemberian kompensasi yang kurang layak akan meresahkan gairah kerja,

sehingga prestasi kerja akan merosot. Dan faktor penting yang mempengaruhi disiplin kerja selanjutnya adalah komitmen organisasi. Menurut Wibowo (2016: 431) komitmen organisasional adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian hal ini dapat dibuktikan bahwa kepemimpinan, pengawasan, kompensasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan bagian produksi PT Royal Korindah Purbalingga.



Desain Kerangka Pemikiran adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Keterangan :

= Secara Simultan

—————

= Secara Parsial

D. HIPOTESIS

Berdasarkan penelitian- penelitian sebelumnya, maka penelitian ini memiliki hipotesis, sebagai berikut :

H1: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

H2: Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

H3: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

H4: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

H5: Kepemimpinan, Pengawasan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja secara simultan.

