

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sebagai upaya peneliti mencari perbandingan maupun membantu menambah referensi untuk memberikan gambaran awal mengenai permasalahan yang akan dikaji oleh peneliti dan peneliti selanjutnya. Penelitian-penelitian tersebut meneliti berbagai macam indikator untuk mengetahui pengukuran kedisiplinan kerja. Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti :

Menurut penelitian Wahab (2020), yang berjudul “Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan pada PT. Indomas Rezeki Jaya Kabupaten Pelalawan”. Hasil pengujian uji F variabel yang mempengaruhi disiplin kerja yakni tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan waskat, sanksi, ketegasan dan hubungan kemanusiaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Indomas Rezeki Jaya Kabupaten Pelalawan. Dan pengujian uji t secara variabel tujuan dan kemampuan, balas jasa, waskat dan sanksi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Sedangkan variabel teladan pimpinan, keadilan, ketegasan dan hubungan kemanusiaan berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sianipar (2017), dengan judul “Analisis Faktor-faktor Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada Koperasi Tirta Dharma Khatulistiwa PDAM Kota Pontianak” penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan yakni : (a) faktor pengaruh pemberian kompensasi, (b) Faktor keteladanan pimpinan dalam

perusahaan, (c) faktor ketegasan pimpinan dalam mengambil keputusan, (d) faktor-faktor perhatian kepada karyawan, (e) Faktor sanksi hukuman.

Penelitian yang dilakukan Adityatama (2019), dengan judul penelitian “Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan,” dari hasil penelitian menyatakan bahwa dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan perlunya kompensasi/balas jasa yang sesuai dengan beban kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dasopang (2017), dengan judul penelitian “Pengawasan Melekat Terhadap disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kota Medan”, dalam hal ini hasil penelitian yakni pengawasan melekat berkorelasi secara signifikan terhadap disiplin kerja.

Penelitian terdahulu mengenai teladan pimpinan, motivasi dan pengawasan melekat terhadap disiplin kerja ditemukan penelitian yang mengasilkan penelitian yang hasilnya bertolak belakang penelitian ini dilakukan oleh Rizal & Radiman (2019), yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Pengawasan Melekat, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja. Pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai. Motivasi, pengawasan dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Jayanti (2018), hasil penelitian ini yang menggunakan sampel berjumlah 35 orang pada pegawai bidang sekretariat dinas pekerjaan umum Kabupaten Semarang diperoleh bahwa sanksi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dengan sanksi yang semakin ketat maka disiplin kerja akan meningkat. Namun ditemukan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fatoni et al., (2018), dengan judul “Pengaruh Sanksi, Motivasi dan Lingkungan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Kota Malang” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi dan lingkungan menunjukkan berpengaruh dan signifikan terhadap disiplin kerja. Namun, untuk variabel sanksi tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Tabel 2.1. Tabel Perbedaan Dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Sekarang

| NO | ITEM | NAMA PENELITI TERDAHULU | NAMA PENELITI SEKARANG | PERSAMAAN | PERBEDAAN |
|----|------------------------|---|---|---|---|
| 1 | Nama Penulis dan judul | Wahab (2020) dengan judul “Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan pada PT. Indomas Rezeki Jaya Kabupaten Pelalawan” | Eka Rahmawati (2020) dengan judul “Pengaruh Teladan pimpinan, kompensasi, Waskat, Sanksi Terhadap Kedisiplinan Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik” | - | - |
| | Variabel Bebas (X) | X1 = Tujuan dan Kemampuan X2 = Teladan Pimpinan X3 = Balas Jasa X4 = Keadilan X5 = Waskat X6 = Sanksi X7 = Ketegasan X8 = Hubungan Kemanusiaan X9 = Tingkat | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Kompensasi X3 = Waskat X4 = Sanksi | X2 = Teladan Pimpinan X5 = Waskat X4 = Sanksi | X1 = Tujuan dan Kemampuan X4 = Keadilan X7 = Ketegasan X8 = Hubungan Kemanusiaan X9 = Tingkat Kesalahan |

| | | | | | |
|---|------------------------|--|---|--|--|
| | | Kesalahan | | | |
| | Variabel Terikat (Y) | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | - |
| | Lokasi Penelitian | PT. Indomas Rezeki Jaya Kabupaten Pelalawan | PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik | - | Lokasi Perusahaan |
| | Jenis Penelitian | Kuantitatif | Kuantitatif | Kuantitatif | - |
| | Teknik analisis data | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Berganda | - |
| 2 | Nama Penulis dan judul | Sianipar (2017) dengan judul penelitian “Analisis Faktor-faktor Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada Koperasi Tirta Dharma Khatulistiwa PDAM Kota Pontianak” | Eka Rahmawati (2020) dengan judul “Pengaruh Teladan pimpinan, kompensasi, Waskat, Sanksi Terhadap Kedisiplinan Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik” | - | - |
| | Variabel Bebas (X) | Faktor Kompensasi, Faktor keteladanan pimpinan, Faktor ketegasan pimpinan keputusan, Faktor perhatian kepada karyawan, Faktor sanksi hukuman | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Kompensasi X3 = Waskat X4 = Sanksi | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Kompensasi X3 = Waskat X4 = Sanksi | - Faktor ketegasan pimpinan keputusan -Faktor perhatian kepada karyawan |
| | Variabel Terikat (Y) | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | - |
| | Lokasi Penelitian | Koperasi Tirta Dharma Khatulistiwa PDAM Kota Pontianak | PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik | - | Lokasi penelitian |
| | Jenis Penelitian | Kualitatif | Kuantitatif | - | Jenis penelitian |
| | Teknik analisis data | deskriptif kualitatif | Regresi Linear Berganda | - | Teknis Analisis |
| 3 | Nama Penulis dan judul | Adityatama (2019) berjudul “Pengaruh | Eka Rahmawati (2020) dengan judul “Pengaruh | - | - |

| | | | | | |
|---|------------------------|---|---|--|---|
| | | Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi terhadap disiplin kerj karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan” | Teladan pimpinan, kompensasi, Waskat, Sanksi Terhadap Kedisiplinan Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik” | | |
| | Variabel Bebas (X) | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Motivasi X3 = Kompensasi | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Kompensasi X3 = Waskat X4 = Sanksi | X1 = Teladan Pimpinan X3 = Kompensasi | X3 = Waskat X4 = Sanksi |
| | Variabel Terikat (Y) | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | - |
| | Lokasi Penelitian | PT. Perkebunan Nusantara IV Medan | PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik | - | Lokasi Penelitian |
| | Jenis Penelitian | Kuantitatif | Kuantitatif | Kuantitatif | - |
| | Teknik analisis data | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Sederhana | - |
| 4 | Nama Penulis dan judul | Dasopang (2017), dengan judul “Pengawasan Melekat Terhadap disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kota Medan” | Eka Rahmawati (2020) dengan judul “Pengaruh Teladan pimpinan, kompensasi, Waskat, Sanksi Terhadap Kedisiplinan Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik” | - | - |
| | Variabel Bebas (X) | X = Pengawasan Melekat (Waskat) | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Kompensasi X3 = Waskat X4 = Sanksi | X3 = Waskat | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Balas Jasa X4 = Sanksi |
| | Variabel Terikat (Y) | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | - |
| | Lokasi Penelitian | Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kota Medan | PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik | - | Lokasi penelitian |
| | Jenis Penelitian | Kuantitatif | Kuantitatif | Kuantitatif | - |
| | Teknik analisis data | Regresi Linear Sederhana | Regresi Linear Berganda | - | Regresi Linear Sederhana |
| 5 | Nama Penulis dan judul | Rizal & Radiman (2019), dengan | Eka Rahmawati (2020) dengan judul “Pengaruh | - | - |

| | | | | | |
|---|------------------------|---|---|--------------------------------------|---|
| | | judul “Pengaruh Motivasi, Pengawasan Melekat, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang” | Teladan pimpinan, Balas Jasa, Waskat, Sanksi Terhadap Kedisiplinan Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik” | | |
| | Variabel Bebas (X) | X1 = Motivasi X2 = Pengawasan Melekat X3 = Kepemimpinan | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Kompensasi X3 = Waskat X4 = Sanksi | X1 = Teladan Pimpinan X3 = Waskat | X4 = Sanksi X2 = Kompensasi |
| | Variabel Terikat (Y) | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | - |
| | Lokasi Penelitian | Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang | PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik | - | Lokasi Penelitian |
| | Jenis Penelitian | Kuantitatif | Kuantitatif | Kuantitatif | - |
| | Teknik analisis data | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Berganda | - |
| 6 | Nama Penulis dan judul | Jayanti (2018) dengan judul “Pengaruh Sanksi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Bidang Sekretariat Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Semarang di Ungaran” | Eka Rahmawati (2020) dengan judul “Pengaruh Teladan pimpinan, kompensasi, Waskat, Sanksi Terhadap Kedisiplinan Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik” | - | - |
| | Variabel Bebas (X) | X1 = Sanksi | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Kompensasi X3 = Waskat X4 = Sanksi | X4 = Sanksi | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Kompensasi X3 = Waskat |
| | Variabel Terikat (Y) | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | - |
| | Lokasi Penelitian | Pegawai Bidang Sekretariat Pada Dinas Pekerjaan Umum | PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik | - | Lokasi Penelitian |

| | | | | | |
|---|------------------------|--|---|--------------------------------------|--------------------------------|
| | | Kabupaten Semarang di Ungaran | | | |
| | Jenis Penelitian | Kuantitatif | Kuantitatif | Kuantitatif | - |
| | Teknik analisis data | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Berganda | - |
| 7 | Nama Penulis dan judul | Fatoni et al (2018) dengan judul “Pengaruh Sanksi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Kota Malang | Eka Rahmawati (2020) dengan judul “Pengaruh Teladan pimpinan, Kompensasi, Waskat, Sanksi Terhadap Kedisiplinan Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik” | - | - |
| | Variabel Bebas (X) | X1 = Sanksi X2 = Motivasi X3 = Lingkungan Kerja | X1 = Teladan Pimpinan X2 = Balas Jasa X3 = Waskat X4 = Sanksi | X1 = Teladan Pimpinan X4 = Sanksi | X3 = Waskat X2 = Kompensasi |
| | Variabel Terikat (Y) | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | Disiplin Kerja | - |
| | Lokasi Penelitian | UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Kota Malang | PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik | - | Lokasi Penelitian |
| | Jenis Penelitian | Kuantitatif | Kuantitatif | Kuantitatif | - |
| | Teknik analisis data | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Berganda | Regresi Linear Berganda | - |

Sumber Data : Diolah Sendiri

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016:6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah penerapan fungsi manajerial dalam rangka mencapai tujuan secara individu maupun organisasi.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Griffin (2010 :18), mengatakan bahwa fungsi manajemen yakni :

1. Planning (Perencanaan)
2. Organizing (Pengorganisasian)
3. Leading (Kepemimpinan)
4. Controlling (Pengaturan/pengawasan)

2.2.2 Teladan Pimpinan

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdi dalam Sutikno (2014:15), Stogdil menyatakan bahwa, Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinya, agar

mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

2.2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Zainal, et al , (2017:34), secara operasional dikelompokkan ke dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi intruksi. Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunitaor merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu momotivasi orang lain untuk mengikuti perintah.
2. Fungsi konsultasi. Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan.
3. Fungsi partisipasi. Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugaspokok orang lain.
4. Fungsi delegasi. Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan.
5. Fungsi pengendalian. Kepemimpinan yang efektif sehingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama.

2.2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Corak atau gaya kepemimpinan (leadership style) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins dalam Tampi (2014), mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik. Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:
 - a. Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
 - b. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
 - c. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
 - d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
 - e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.
2. Gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju

sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
 - b Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
 - c Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
 - d Laissez-Faire, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.
3. Gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami parapengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:
- a. Kharisma, memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

- b. Inspirasi, mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
 - c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
 - d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.
4. Gaya kepemimpinan visioner. Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.2.2.4 Indikator Kepemimpinan

Menurut Efendi (2013) dalam Premeswati & Nugraheni, (2016) mengemukakan indikator yang digunakan untuk mengkaji Kepemimpinan adalah :

1. Mampu mempengaruhi bawahan
2. Memberikan keteladanan kepada bawahan
3. Membangun suasana kerja dengan bawahan
4. Melakukan komunikasi dengan bawahannya

2.2.3 Kompensasi

2.2.3.1 Pengertian Kompensasi

Dalam melakukan kegiatan perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia. Semua karyawan dibayar sesuai dengan kapasitas yang diberikan kepada karyawan yang telah disepakati. Kontribusi yang diberikan perusahaan kepada karyawan disebut gaji atau upah. Hal yang sangat mempengaruhi gairah kerja dan prestasi karyawan. Menurut Khair (2017 : 25), Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa kompensasi adalah pemberian penghargaan sebagai imbalan atau jasa, perhatian, kerja keras dan keterampilan karyawan sebagai balas jasa dari perusahaan baik berupa finansial dan nonfinansial.

2.2.3.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah :

1. Ikatan kerja sama, Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.
2. Kepuasan kerja, Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.
3. Pengadaan efektif, Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.
4. Motivasi, Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan, Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.
6. Disiplin, Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.
7. Pengaruh serikat buruh, Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

Pengaruh buruh, Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

2.2.3.3 Bentuk-bentuk Kompensasi

Menurut Nawawi (2011:316), Balas Jasa/Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu :

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan

tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

2.2.3.4 Indikator Kompensasi

Indikator pemberian kompensasi dikemukakan Hasibuan (2017:86) yaitu:

1. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulannya kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya
2. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja
3. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
5. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi

2.2.4 Pengawasan Melekat

2.2.4.1 Pengertian Pengawasan Melekat (Waskat)

Menurut Hasibuan (2017 : 196), pengawasan melekat (waskat) adalah tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif dalam merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan.

Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

2.2.4.2 Tujuan Pengawasan Melekat

Tujuan Pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Efendi (2014:232), Fungsi pengawasan antara lain :

1. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian, dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak di inginkan.
4. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui dan memahami kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan pekerjaan. Pengawasan kerja juga dilakukan untuk memastikan supaya rencana yang telah ditetapkan dapat berjalan efektif dan efisien sesuai dengan proses yang telah diatur

2.2.4.3 Indikator Pengawasan Melekat

Indikator pengawasan menurut Handoko (2014:359) adalah sebagai berikut :

- a. Prosedur Pimpinan selalu melihat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

- b. Standar Adanya batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Ketelitian Adanyapengukuran kerja karyawan.
- d. Pengukuran pekerjaan Adanya evaluasi pekerjaan yang dilakukan karyawan.
- e. Perbaikan Adanya koreksi pekerjaan dari pimpinan perusahaan.

Berdasarkan indikator pengawasan di atas, dapat dikatakan bahwa pimpinan organisasi atau perusahaan harus memantau pelaksanaan kerja karyawannya sesuai dengan batasan waktu yang ditetapkan. Dalam pengawasan juga dibutuhkan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan dan perlu diadakan evaluasi untuk melakukan perbaikan dari pimpinan perusahaan.

2.2.5 Sanksi

2.2.5.1 Pengertian Sanksi

Menurut Mangkunegara (2013:13), Sanksi merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelanggaran. Sanksi yang terjadi pada suatu instansi pemerintah, perusahaan dan organisasi lainnya sering juga disebut dengan sanksi pelanggaran kerja sebab karyawan tersebut dianggap telah melanggar peraturan-peraturan kerja yang telah disepakati bersama. Adapun sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

2.2.5.2 Jenis-jenis Sanksi

Menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) jenis-jenis punishment dapat di uraikan sebagai berikut:

1. Hukumun ringan
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b. teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Hukuman sedang
 - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah di rencanakan sebagaimana karyawan lainnya
 - b. Penurunan gaji yang besarnya di sesuaikan dengan peraturan perusahaan
 - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
3. Hukuman berat
 - a. Penurunan pangkat atau demosi
 - b. Pembebasan dari jabatan
 - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan

Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

2.2.5.3 Indikator Sanksi

Menurut Sondang (2016;104), terdapat beberapa indicator Sanksi yaitu:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan akan terjadi.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuatnya dalam bekerja, karena jika karyawan tersebut terus-menerus melakukan kesalahan, tentunya perusahaan tersebut akan memberikan punishmennya.

2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama di lakukan.
Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata tidak hanya membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan, atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.
3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan.
Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat
4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.
Dengan adanya pengawasan kepada karyawan, atasan bisa memantau para karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut. jika karyawan tersebut melakukan kesalahan tersebut, maka atasan langsung memberikan hukuman sesuai dengan kesalahannya tersebut.

2.2.6 Disiplin Kerja

2.2.6.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Nurmasyah (2011:260), Banyak orang memberikan pengertian bahwa disiplin adalah bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Sebenarnya hal seperti ini adalah sangat keliru, karena apa yang digambarkan tersebut merupakan salah satu disiplin yang dituntut oleh organisasi atau perusahaan. Disiplin juga dihubungkan dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan seperti target penjualan, terget produksi, target pelayanan dan sebagainya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017:194), Kedisiplinan karyawan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya,

mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan beberapa sumber di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin karyawan adalah kegiatan dari manajemen perusahaan yang berfungsi mengendalikan karyawan dalam menjalankan standar organisasional dan operasional yang telah ditetapkan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.2.6.2 Macam-macam Disiplin Kerja

1. Disiplin Preventif, Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan 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 karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggaran.

Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat *Davis* dalam Mangkunegara (2013:130), yang mengemukakan bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa prosedur harus menunjukkan karyawan yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah *pertama*, suatu kerangka yang tak bersalah sampai pembuktian karyawan berperan dalam pelanggaran. *Kedua*, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh karyawan lain. *Ketiga*, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran.

3. Disiplin Progresif, Disiplin progresif adalah hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang, tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih luas sering dilaksanakan.

2.2.6.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja

Adanya kecerobohan, Indikasi lain yang menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan ialah seringnya terjadi kecerobohan yang mengakibatkan terjadinya kerusakan dan keterlambatan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat merugikan perusahaan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2014: 124) Faktor tingkat kedisiplinan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pemimpin
3. Keadilan

4. Pengawasan melekat
5. Sanksi hukuman
6. Ketegasan
7. Hubungan kemanusiaan

Berdasarkan faktor diatas dapat dikatakan bahwa setiap tujuan yang dicapai perusahaan harus jelas dan cukup menantang bagi kemampuan tenaga kerja. tingkat kedisiplinan juga difaktori oleh pemimpin yang teladan sabagai panutan para bawahannya. Selain itu juga keadilan, pengawasan, sanksi hukuman, ketegasan, serta hubungan kemanusiaan yang harmonis dapat mendorong tingkat kedisiplinan dalam suatu perusahaan.

2.2.6.4 Indikator Rendahnya Kedisiplinan Kerja

Indikasi rendahnya kedisiplinan kerja karyawan ini perlu diketahui oleh perusahaan, karena adanya pengetahuan tentang adanya indikasi tersebut maka dapat diketahui pula sebab-sebab rendahnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan. Dengan demikian perusahaan dapat mengambil keputusan atau langkah-langkah seawal mungkin untuk mencegah meningkatnya sikap tidak disiplin karyawan. Menurut Hasibuan (2017 : 194), Indikator disiplin kerja sebagai berikut :

1. Mematuhi semua peraturan perusahaan, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan mentati 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 didalam standar pekerjaan perusahaan.

3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, tanggung jawab 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 tolak ukur mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran pegawai tersebut telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

2.2.7 Hubungan Antar Variabel

2.2.7.1 Hubungan Teladan Pimpinan Terhadap Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2017:83), mengatakan bahwa teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Penelitian yang dilakukan Rasyidi (2013), menyatakan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja suatu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan dari suatu organisasi ataupun instansi-instansi lainnya, karena dua variabel tersebut termasuk pada salah satu faktor keberhasilan organisasi. Pimpinan harus menjadi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta, sesuai kata dengan perbuatan. Teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

2.2.7.2 Hubungan Kompensasi Terhadap Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2017:119) menyebutkan balas jasa mempengaruhi kedisiplinan, balas jasa termasuk upah gaji dan kompensasi. Kompensasi bagi pegawai merupakan hal mutlak yang harus ia terima, karena pada tujuan awal setiap orang mau bekerja adalah untuk memenuhi kesejahteraan hidup. Penelitian yang dilakukan oleh Badaruddin & Safitri (2018), penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja. Kompensasi yang diterima oleh pegawai bisa berbagai macam bentuk, itulah yang dikenal dengan kompensasi.

2.2.7.3 Hubungan Pengawasan Melekat Terhadap Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2017:194), banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja salah satunya adalah pengawasan. Pengawasan menjadi suatu unsur yang terpenting dalam pembinaan individu didalam perusahaan, karena pengawasan merupakan tenaga penggerak bagi para bawahan atau karyawan agar dapat bertindak sesuai dengan apa yang telah direncanakan menurut aturan yang berlaku. Penelitian yang dilakukan oleh Rasyidi (2013), Pengawasan melekat memiliki pengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja. Jika pengawasan melekat dilakukan dengan baik, maka kedisiplinan karyawan akan baik.

2.2.7.4 Hubungan Sanksi Terhadap Kedisiplinan

Menurut Sardiman (2011:94), menyatakan bahwa sanksi pelanggaran hukuman yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin

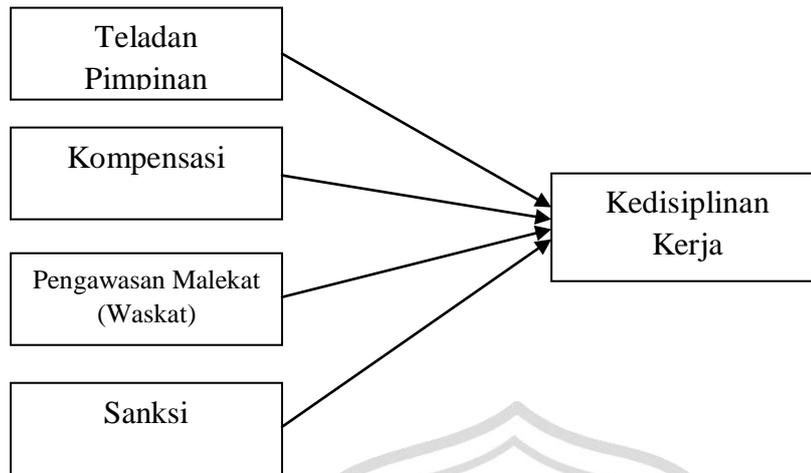
berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan.

Penelitian yang dilakukan Rima Desreianyi (2018), penelitiannya menunjukkan bahwa pemberian sanksi berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai pada Kantor Camat Labuhan haji Kabupaten Aceh Selatan. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa sanksi dan kedisiplinan sangat berkaitan erat dalam mewujudkan tujuan bersama.

2.3. Hipotesis

1. Diduga teladan pimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.
2. Diduga pemberian kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.
3. Diduga pengawasan melekat berpengaruh secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.
4. Diduga pemberian sanksi berpengaruh secara parsial terhadap kedisiplinan karyawan Kantor Pusat PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik.

2.4. Kerangka Konseptual



Keterangan :

→ : Secara Parsial

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir

