

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2017:6) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, penelitian, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder. Menurut Mangkunegara (2018:7) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada pada individu. Menurut Sinambela (2018:8) mengemukakan bahwamanajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan gerakanpengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya manusia yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu penerapan fungsi – fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sinambela (2016:18) meliputi:

1. Perencanaan.

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan.

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta

efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian.

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan.

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan.

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi.

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberiksn kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian.

Pengintregtasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan

karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap bekerja sama sampai pensiun.

Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Soetrisno (2017 :7), tujuan MSDM meliputi :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan

memenuhi kewajiban pekerjaan pekerjaan secara tepat secara legal.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam mengembangkan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.

4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen sumber daya manusia terdapat 9 (sembilan) peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian menurut Arifin (2016:8):

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang di butuhkan perusahaan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
4. Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.

5. Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Senantiasa memantau perkembangan undang – undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah gaji atau upah atau kompensasi terhadap pegawai.
7. Memberikan kesempatan karyawan dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan
9. Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak karyawan.

2.1.2 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Robbins (2015:410) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Berbeda dengan pengertian lainnya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi, 2017:119). Kepemimpinan adalah

kemampuan suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Ansory, 2018:86).

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan kepemimpinan secara luas ialah proses kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain, untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Zainal et. al (2017:34) secara operasional di kelompokkan 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 tugas pokok orang lain.
4. Fungsi delegasi Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percayapenerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan.
5. Fungsi pengendalian kepemimpinan yang efektif dari hingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama. Terdapat fungsi kepemimpinan menurut (Ansory, 2018:83), antara lain:
 - a. Pengambilan keputusan dan merealisasi keputusan itu
 - b. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan
 - c. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen
 - d. Memotivasi bawahan supaya bekerja efektif dan bersemangat
 - e. Mengembangkan loyalitas, imajinasi, dan kreativitas bawahan

3. Teori Kepemimpinan

Siagian (2016:274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Teori Genetis, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia.
2. Teori Sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat.
3. Teori Ekologis, calon pemimpin, sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin, karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup.

Menurut Achmad (2016:274) mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan yaitu:

1. Pendekatan bakat
Pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin.
2. Pendekatan situasional
Bukan bakat yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin, tetapi diyakini bahwa situasi yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin.
3. Pendekatan bakat dan situasional

Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Romadhon (2019: 38), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama.

Sedangkan menurut Griffin dalam Siallagan (2016:3) kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain agar bekerja mencapai tujuan-tujuan tertentu. Memimpin adalah salah satu aspek kunci pekerjaan manajer dan salah satu komponen penting fungsi pengarahan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan

mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2. **Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Dalam kepemimpinan ada pula gaya (*style*) yang diterapkan untuk menghadapi perubahan lingkungan maupun sosial untuk memantapkan strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi seperti yang diungkapkan oleh para ahli berikut ini. Gaya kepemimpinan dalam lima tipe menurut pendapat (Siagian, 2018:229), sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan otokratis yakni kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
2. Gaya kepemimpinan militeristik kepemimpinan dalam menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.

3. Gaya kepemimpinan paternalistis gaya kepemimpinan yang mengayomi karena menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri selalu bergantung kepada pimpinan dan selalu melindungi.

4. Gaya kepemimpinan karismatis memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pengikut yang anggotanya dalam skala besar dan keikutsertaan anggota bersifat buta serta sangat setia kepada pimpinannya.

5. Gaya kepemimpinan demokratis

Yakni kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang memiliki karakter untuk menerima saran dan kritik serta mengerti kebutuhan pegawainya. Ada tiga macam gaya kepemimpinan seperti pendapat (Mulyadi, 2015:150), yaitu:

a. Gaya kepemimpinan otokratis kepemimpinan yang memusatkan pimpinan sebagai penentu kebijakan dalam semua kegiatan, pegawai berperan sebagai pelaksana kegiatan dengan arahan dari pimpinan sehingga peran anggota organisasi menjadi pasif.

b. Gaya kepemimpinan demokratis kepemimpinan yang mengutamakan pengambilan kebijakan dengan diskusi

kelompok, pemimpin menghargai pendapat setiap anggota organisasi dan memberikan alternatif prosedur jika terjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan.

- c. Gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez faire*) kebebasan penuh diberikan kepada anggota organisasi dengan partisipasi yang sangat minim dari pimpinan, sehingga pemimpin hanya menempatkan dirinya sebagai pengawas tanpa banyak mengatur suatu kebijakan.

Teori gaya kepemimpinan yang lain dikemukakan oleh (Zainal et al., 2017:36) antara lain :

1. Gaya kepemimpinan otoriter
Menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin sebagai penguasa tunggal. Memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya sehingga kemampuan bawahan selalu dipandang rendah.
2. Gaya kepemimpinan kendali bebas Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Pemimpin hanya memfungsikan sebagai penasihat.
3. Gaya kepemimpinan demokratis pemimpin selalu berusaha untuk menghargai kreativitas dan inisiatif pegawainya dan

jenis kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan ini selalu mementingkan musyawarah untuk mengambil keputusan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akan bergantung pada situasi yang ada, karena pemimpin yang efektif harus mampu menerapkan dan membedakan gaya kepemimpinan di situasi tertentu secara benar dalam pengendaliannya.

3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Indah (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya Kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

4. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Prakoso dalam Felicia (2018) Secara operasional pemimpin dibedakan kedalam lima dimensi pokok kepemimpinan secara umum, yaitu :

1. Instruktif

Dimensi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah . Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

2. Konsultatif

Dimensi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan karena begitu banyak pilihan akan menyulitkan dalam pembuatan keputusan yang cepat.

3. Partisipasi

Dimensi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/ jabatan masing-masing.

4. Delegasi

Dimensi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Dimensi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. delegasi pada dasarnya memberi kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat perlimpahan wewenang.

2.1.4 Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Raihanah Daulay, 2017). Erlis (2015:653) pengawasan dapat di definisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Menurut Satriadi (2015:289). Pengawasan adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Menurut Satriadi (2016 : 289).

Pengawasan adalah suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, dan ketentuan-ketentuan yang telah di tetapkan. Menurut Sondang Siagian Atmodiwiryo (2016:290) pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Menurut Satriadi (2016:290) pengawasan adalah pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta hasil yang dikehendaki. harus di capai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan

Menurut Hasibuan (2016) “Pengawasan dan didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus di capai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar”

2. Tujuan Pengawasan

Adapun tujuan pengawasan seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2016), menyatakan tujuan dalam melakukan pengawasan adalah untuk membantu para anggota organisasi memberikan bimbingan sehingga terjadi modifikasi perilaku yang negatif tersebut. Bahwa dari hasil pengawasan tersedia umpan balik kepada manajemen untuk menentukan langkah korektif yang mungkin diperlukan. Sedangkan menurut Hasibuan (2016) tujuan pengawasan kerja sebagai berikut :

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
2. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan - penyimpangan (*deviasi*).
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya pengawasan bukan hanya mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaiki jika terdapat kesalahan-kesalahan. Jadi pengawasan dilakukan sebelum proses, satu proses, dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui.

4. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan - penyimpangan (deviasi).
5. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya pengawasan bukan hanya mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaiki jika terdapat kesalahan-kesalahan. Jadi pengawasan dilakukan sebelum proses, satu proses, dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui.
6. Dengan pengawasan diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen efektif dan efisien.

3. Manfaat Pengawasan

Menurut Inu Andri (2019:67-68), Ada beberapa manfaat pengawasan, antara lain :

1. Untuk memberikan ruang reguler bagi supervisi guna merenungkan isi dan pekerjaan mereka.
2. Untuk mengembangkan pemahaman dan keterampilan dalam bekerja.
3. Untuk menerima informasi dan perspektif lain mengenai pekerjaan seseorang.
4. Untuk menjadi dukungan, baik segi pribadi ataupun pekerjaan.

5. Untuk memastikan bahwa sebagai pribadi dan sebagai orang pekerja tidak ditinggalkan tidak perlu membawa kesulitan, masalah dan proyeksi saja.
6. Untuk memiliki ruang guna mengeksplorasi dan mengekspresikan *distress*, *restimulation* pribadi, *transferensi*, atau *counter-transferensi* yang mungkin dibawa oleh pekerjaan.
7. Untuk merencanakan dan memanfaatkan sumber daya pribadi dan profesional yang lebih baik.
8. Untuk menjadi pro-aktif bukan re-aktif.

4. Pentingnya Pengawasan

Menurut Handoko (2015: 363) ada beberapa faktor yang membuat pengawasan diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor – Faktor itu adalah:

1. Perubahan lingkungan organisasi.

Berbagai organisasi lingkungan yang terus-menerus dan tidak dapat dihindari, seperti tes inovasi produk dan pesaing baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajerial perubahan perubahan yang berpengaruh pada barang dan organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan – perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati – hati

3. Kesalahan – kesalahan

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan – kesalahan manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Apabila sebaliknya maka sistem pengawasan kemungkinan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

5. Karakteristik Pengawasan Yang Efektif

Karakteristik - karakteristik pengawasan yang efektif menurut Handoko (2015:370) dapat diperinci sebagai berikut :

1. Akurat.

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2. Tepat waktu.

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

3. Objektif dan menyeluruh.

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.

4. Terpusat pada titik – titik pengawasan strategik sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang - bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

5. Realistik secara ekonomis.

Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

6. Realistik secara organisasional

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

8. Fleksibel.

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.

Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi standar, tindakan apa yang seharusnya diambil.

10. Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mendorong pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan perasaan otonomi, tanggung jawab, berprestasi.

6. Dimensi Pengawasan

Agar pengawasan dapat terlaksana dengan baik terdapat beberapa dimensi- dimensi pengawasan yang perlu dimengerti dan dipahami terlebih dahulu, menurut Robbins and Coulter terdapat empat dimensi-dimensi pengawasan yaitu: Robbins and Coulter (satriadi :2016) mengemukakan dimensi pengawasan terdiri dari 4 dimensi yaitu:

1. menetapkan standar (*standars*), menetapkan target(patokan) dan hasil yang diinginkan.
2. pengukuran (*measurement*), suatu bentuk pengukuran harian, mingguan, dan bulanan yang prosesnya dilakukan

berulang-ulang dengan benar dan terus-menerus.

3. membandingkan (*compare*), didalamnya membandingkan standar yang sudah ditetapkan dengan hasil yang telah dicapai.

4. melakukan tindakan (*action*). disini pengawasan mengalami Perbaikan jika didalam pengawasan terdapat penyimpangan

Pada sumber lain mengatakan dimensi pengawasan untuk mengukur pengawasan kerja menurut Anggreini (2018:149)

adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung. Pengawasan langsung dimaksudkan disini adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui secara langsung dan mengusahakan agar tugas yang dilaksanakan oleh bawahannya sesuai rencana, perintah, maupun peraturan yang berlaku. Pengawasan langsung ini dapat dilaksanakan dengan cara mengunjungi karyawan ditempat kerjanya

2. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung dimaksudkan disini adalah pengawasan yang dilakukan untuk memahami semua kegiatan yang telah dilakukan oleh para karyawan.

Pengawasan tidak langsung ini dilakukan mempelajari

laporan yang disampaikan oleh para bawahan, baik dalam bentuk laporan tertulis maupun laporan secara lisan.

3. Pengawasan preventif.

Pengawasan preventif dimaksudkan disini adalah pengawasan yang dilakukan sebelum para bawahan melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pengawasan preventif ini dilakukan melalui berbagai cara, seperti membuat peraturan-peraturan, memberikan pengarahan-pengarahan tentang kedudukan, tugas dan tanggung jawab para karyawan.

2.1.5 Displin Kerja

1. Pengertian Displin Kerja

Merupakan alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia merubah perilaku mengikuti aturan main yang sudah di tetapkan. Sutrisno (2016:89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Hamali (2016:214) disiplin kerja yaitu: “ suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan dapat menyebabkan karyawan dapat

menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku”.

Menurut Veithzal (2017:599) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan merupakan penyesuaian sikap dan perilaku terhadap peraturan serta norma-norma yang berada di perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan, serta mendapatkan sanksi ketika individu melakukan tindakan melanggar peraturan yang sudah disepakati oleh perusahaan.

2. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja menurut Sutrisno (2016:126) mengemukakan bahwa tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif parakaryawan untuk melaksanakan pekerjaan.

- 3) Besarnya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- 5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja pada karyawan.

Berdasarkan tujuan disiplin kerja maka disiplin kerja karyawan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya.

3. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan sehingga dia melakukan kegiatan yang indiscipliner serta dapat merugikan perusahaan. Faktor-faktor tersebut harus diketahui agar dapat diminimalisir oleh manajemen sumber daya manusia, selain itu juga dengan mengetahui faktor yang mempengaruhi kedisiplinan manajemen sumber daya manusia dapat mengetahui langkah atau sikap apa yang harus ditempuh untuk meminimalisrnya. Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-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.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

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

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

4. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

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

5. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

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 kerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Dari pemaparan di atas pada dasarnya kedisiplinan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dalam diri

maupun eksternal dirinya, sehingga sinergi antar pemimpin dan yang dipimpin haruslah baik agar terwujudnya kedisiplinan. Namun, pada pemaparan di atas faktor manajemen sumber daya manusia sangatlah berpengaruh besar pada setiap karyawan untuk menentukan arah kedisiplinan karyawan.

4. Dimensi Displin Kerja

Untuk mengetahui tingkat disiplin kerja karyawan pada suatu organisasi dapat diketahui dari indikasi-indikasi yang mencerminkan tidak disiplin. Indikator pengukuran disiplin kerja menurut Dharmawan (2017:74) adalah sebagai berikut ini:

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada kewajiban tugas dan peraturan. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya serta ketaatannya pada peraturan perusahaan.
3. Bekerja sesuai prosedur. Karyawan yang taat pada peraturankerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

5. Pelaksanaan Displin Kerja

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. Menurut Sutrisno (2016:94) peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin kerja antara lain :

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

2.1.6 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2015:620), kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Robbins dalam Hamali (2016:200) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Sedangkan menurut Sinambela (2018:302) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Dari definisi para ahli diatas, dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan bagaimana respon pegawai terhadap apa yang mereka terima dari organisasi, disebabkan mereka telah melakukan pekerjaan/perannya. Pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang terhadap penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya.

2. Faktor – Faktor Kepuasan Kerja

1. Faktor Ekstrinsik

Faktor-faktor ekstrinsik adalah faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang bersumber pada kondisi di luar pekerjaan.

Faktor ekstrinsik atau *extrinsic factors* hakekatnya adalah faktor yang berpengaruh terhadap pekerjaan dan merupakan sumber ketidakpuasan kerja. Faktor tersebut disebut

juga faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) atau disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job contexts*, yang meliputi kebijakan administrasi, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawasan, hubungan antar pribadi dengan rekan sejawat, gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, dan kedudukan.

2. Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik adalah faktor kondisi dalam pekerjaan sebagai sumber kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Faktor intrinsik, hakekatnya adalah faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja seseorang, dan menjadi sumber kepuasan kerja. Faktor ini disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*, yang meliputi dorongan berprestasi, penghargaan atau pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan dan kesempatan berkembang, dan tanggung jawab. Bila faktor tersebut terpenuhi, maka dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang, dan apabila faktor tersebut tidak terpenuhi maka hal tersebut akan menurunkan motivasi kerja seseorang, kepuasan kerja yang rendah dan dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan kerja yang tinggi.

3. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:304) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu:

1. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

2. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa:

a. *“Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job”*. (*Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.

b. *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.

c. *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job.* (Comparison person adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

3. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai

justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6. Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan hidup

diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor non kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain.

4. Penyebabnya Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:310), terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini terkait dengan Teori Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat diklasifikasikan secara berjenjang dalam lima tingkatan .

2. Perbedaan (*Discepancies*)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila kenyataan lebih kecil dari yangdiharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan.

Sebaliknya, yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Dalam hal ini, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

4. Keadilan (*Equity*)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal yang persepsional. Setidaknya tercermin bahwa yang berkontribusi lebih besar adalah wajar memperoleh nilai yang lebih besar pula.

5. Komponen Genetik (*Dispositional/Genetik Components*)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja

baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja, dan lain-lain) maupun eksternal.

5. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans dalam Vanecia 2013 ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

3. Teman sekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5. Gaji atau Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mencari sumber – sumber lain dari berbagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan ingin mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori – teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun salah satu penelitian yang diambil adalah sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama dan Tahun Penulis	Variabel Yang Diteliti Dan Dimensinya	Metode/ Alat Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Hotriana Siallagan (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Sumut Pematangsiantar	Variabel Independen Gaya Kepemimpinan X1 Dimensi: Gaya Otokratis Gaya Demokratis Gaya Bebas 3. Disiplin Kerja X3 Dimensi: Disiplin Preventif Disiplin Korektif Disiplin Progresif Variabel Dependen 1. Kepuasan Kerja (Y) Dimensi: Pekerjaan Upah/Gaji Promosi Supervisi Kelompok Kerja Kondisi Kerja	Metode Kuantitatif Dan Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Penerapan Gaya kepemimpinan sudah baik, disiplin kerja karyawan sudah baik dan kepuasan kerja karyawan sudah puas. 2. Hasil analisis regresi adalah $\hat{Y} = 16,928 + 0,957X1 + 0,612X2$, artinya terdapat pengaruh yang positif antar variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. Hasil analisis korelasi diperoleh nilai $r = 0,851$ menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Sumut Pematangsiantar
2.	Hamid, H., & Kurniawaty, K. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja	Variabel Independen 1. Gaya Kepemimpinan X1 Dimensi: Instrukturif Konsultatif Partisipasi	Metode Kuantitatif Dan Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin berpengaruh

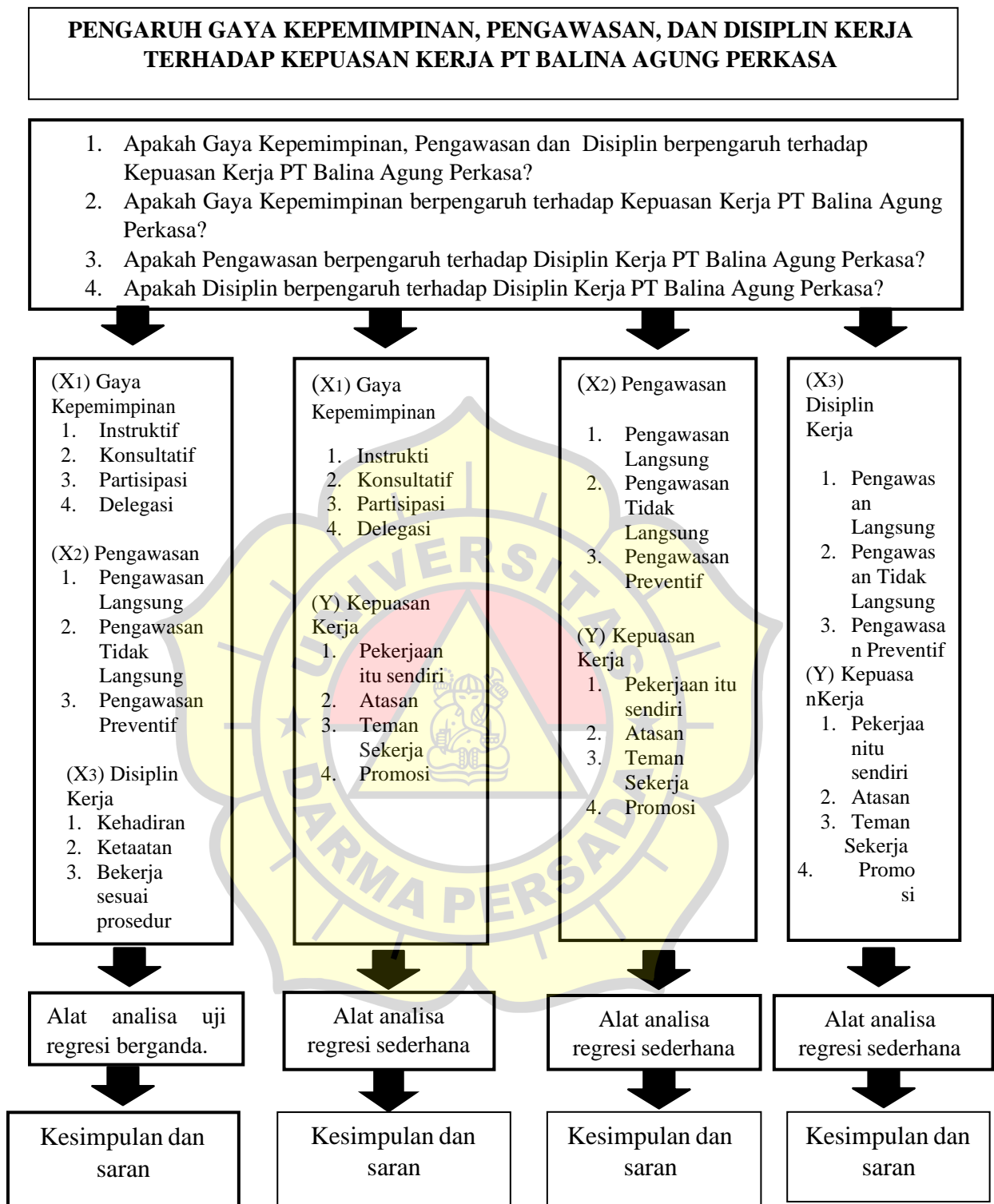
	Terhadap Kinerja ASN	<p>Delegasi</p> <p>2. Motivasi X2 Dimensi: Internal Eksternal</p> <p>3. Disiplin Kerja X3 Dimensi: Ketaatan Kehadiran Bekerja Sesuai Prosedur</p> <p>Variabel Dependen Kinerja ASN. Dimensi: Hasil Kerja Perilaku kerja Sifat pribadi</p>		positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur.
3.	<p>Ahmad, A. B. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada Pt. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin. Jurnal Wawasan Manajemen, 1(2), 167-189</p>	<p>Variabel Independen</p> <p>1. Disiplin Kerja X1 Dimensi: Ketaatan Kehadiran Bekerja Sesuai Prosedur</p> <p>2. Motivasi X2 Dimensi: Internal Eksternal</p> <p>3. Kepemimpinan Dimensi: Kepemimpinan Otoriter Kepemimpinan Partisipasif Kepemimpinan Delegatif</p> <p>Variabel Dependen</p> <p>1. Kepuasan Kerja (Y) Dimensi: Pekerjaan Upah/Gaji Promosi Supervisi Kelompok Kerja Kondisi Kerja</p>	<p>Metode Kuantitatif Dan Analisis Regresi Liner Berganda</p>	<p>Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Secara Simultan Variabel Disiplin Kerja, Motivasi Dan Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja. Dari Ketiga Variabel Independen Yang Diteliti</p>

4.	EllisyahMindar (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Cambai Kota Prabumulih	<p>Variabel Independen</p> <p>1. Gaya Kepemimpinan X1 Dimensi: Instruktif Konsultatif Partisipasi Delegasi</p> <p>2. Disiplin Kerja X2 Dimensi: Ketaatan Kehadiran Bekerja Sesuai Prosedur</p> <p>Variabel Dependen Kinerja. Dimensi: Hasil Kerja Perilaku kerja Sifat pribadi</p>	Metode Kuantitatif Dan Analisis Regresi Liner Berganda	<p>Hasil Penelitian</p> <p>Bahwa data yang diambil telah memenuhi uji validitas, uji reliabilitas, dan ujiasumsi klasik. Pengujian hipotesis menggunakan uji kelayakan model diketahui nilai signifikansi lebih kecil dari alpha 0,05. Maka hal ini berarti Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja mempunyai model yang layak terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengujian dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel independen yang diteliti terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel kinerja karyawan.</p>
5.	Hapsawati, Abdul RazakMunir, Nur Fattah(2019) “Pengaruh motivasi, pendidikan dan pelatihan(diklat), dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawaidi dinas pengendalian penduduk dan keluargaberencana kabupaten bantaeng”	<p>Variabel Indenden X1= Dimensi: Motivasi Internal Eksternal</p> <p>X2= Pelatihan Dimensi: Instruktur Peserta Materi Metode Tujuan</p> <p>X3= Disiplin Kerja Dimensi: Ketaatan Kehadiran Bekerja Sesuai Prosedur</p>	Metode Kuantitatif Dan Analisis Regresi Liner Berganda	<p>Hasil Penelitian</p> <p>Menunjukkan bahwa (1) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng (3) pengawasan kerja</p>

		Variabel Dependen Y= Kepuasan Kerja Pekerjaan Dimensi: Upah/Gaji Promosi supervisi Kelompok Kerja Kondisi Kerja		berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng (4) disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng
--	--	---	--	--

2.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan menurut Sugiyono (2019 : 60) bahwa kerangka pemikiran merupakan sebuah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjabarkan atau menjelaskan secara teoritis yang bersangkutan dengan variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber Data diolah oleh Penulis Tahun 2021.

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63), hipotesis atau hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan kemudian memperhatikan telaah pustaka serta teori – teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya
Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya
Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

2. Pengaruh Pengawasan Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengawasan
Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengawasan
Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

3. Pengaruh Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin
(X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) Pengawasan Kerja (X_2) Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) Pengawasan Kerja (X_2) Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) Pengawasan Kerja (X_2) Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

